

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2019г.

Управление репутационными рисками при высвобождении персонала на примере
ООО «Газпромнефть-Центр»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019.190 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель ст. преподаватель
_____ / В.А. Конкина
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-425
_____ / Т.С. Филипенко
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность системы высвобождения персонала.....	6
1.2 Методы высвобождения персонала как фактор профилактики репутационных рисков.....	13
1.3 Зарубежный опыт построения системы высвобождения персонала с целью снижения репутационных рисков.....	28
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»	
2.1 Краткая характеристика ООО «Газпромнефть-Центр».....	37
2.2 Аудит внешней и внутренней среды ООО «Газпромнефть-Центр»...	45
2.3 Кадровый аудит ООО «Газпромнефть-Центр».....	64
3 ПРОЕКТ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ С ПОМОЩЬЮ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»	
3.1 Анализ системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр».....	85
3.2 Проект управления репутационными рисками с помощью построения системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр».....	91
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту управления репутационными рисками с помощью построения системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр».....	112

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	129
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	131
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А.Организационная структура «Газпромнефть»	134
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.Выходная анкета «Газпромнефть».....	135
ПРИЛОЖЕНИЕ В.Образец новой выходной анкеты «Газпромнефть».....	136
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Опросный лист для персонала.....	137
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Матрица ответственности по проекту.....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Дерево целей по реализации проекта.....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Диаграмма Ганта по проекту.....	146
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Алгоритм высвобождения по соглашению сторон....	148
ПРИЛОЖЕНИЕ И.Алгоритм высвобождения по собственному желанию.....	149
.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Сетевой график.....	150

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития рыночной экономики наибольшую значимость приобретают управленческие решения, которые направлены на повышение эффективности их деятельности. Главным условием является осознанное управление деятельностью компании, на основе проводимого анализа и мониторинга факторов, оказывающих влияние как на компанию в целом, так и на ее экономические результаты.

В частности, для достижения эффективного использования человеческих ресурсов необходимо: контролировать выполнение трудовых функций, выявлять возможности повышения их результативности в соответствии с разработанной стратегией развития бизнеса.

Высвобождение персонала является одним из таких элементов которые способствуют достижению желаемого результата с минимальными общими затратами, при грамотно выстроенной системе управления. Система управления персоналом современной компании включает высвобождение не только как один из возможных инструментов регулирования численности и структуры персонала, но и как инструмент достижения целей организационной и экономической эффективности.

Тенденция развития инноваций и переход бизнеса к цифровизации предполагает сокращение штата, труд которых замещается автоматизированными системами. Данный факт имеет значимый эффект в увеличении экономических показателей путем снижения затрат на персонал, которые являются одной из самых больших статей затрат компании, но также у этого факта есть и негативные последствия, которые на первый взгляд не являются значимыми. Репутационные риски вызываемые персоналом, который прошел через неэффективно сформированную систему высвобождения являются начальным звеном в появлении серьезных проблем для деятельности компании. Так при неправильной работе с персоналом на этапе высвобождения сотрудник

получает негативную эмоциональную оценку о деятельности компании, которую ретранслирует в массы при увольнении. Таким образом, современным компаниям необходимо учитывать все аспекты, влияющие на сохранение своей экономической стабильности, бренда работодателя и партнёрства со стейкхолдерами.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – высвобождаемый персонал компании ООО «Газпромнефть-Центр».

Предмет исследования – подсистема высвобождения персонала в ООО «Газпромнефть-Центр».

Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ работы существующей системы высвобождения, выявить проблемы и разработать проект по управлению репутационными рисками при высвобождении персонала ООО «Газпромнефть-Центр».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность системы высвобождения персонала;
2. Проанализировать методы высвобождения персонала как фактор профилактики репутационных рисков;
3. Исследовать зарубежный опыт построения системы высвобождения персонала с целью снижения репутационных рисков
4. Представить и проанализировать краткую характеристику ООО «Газпромнефть-Центр»;
5. Провести аудит внешней и внутренней среды компании ООО «Газпромнефть-Центр»;
6. Провести кадровый аудит ООО «Газпромнефть-Центр»;
7. Рассмотреть методологические особенности системы высвобождения персонала;
8. Провести аудит существующей подсистемы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр»;

9. Разработать проект управления репутационными рисками с помощью построения системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр»;

10. Рассчитать стоимость предложений по проекту управления репутационными рисками с помощью построения системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что проведенный анализ теоретических знаний о высвобождении персонала повышает качественное понимание механизмов работы в области управления персоналом. Разработанный проект с мероприятиями по совершенствованию системы высвобождения персонала и управления репутационными рисками обеспечит увеличение уровня психологического климата персонала, восстановление положительного имиджа, повышение бренда работодателя и снижение затрат на персонал.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы высвобождения персонала

На сегодняшний момент не существует единого понятия отражающего сущность высвобождения, что обусловлено относительно недавно возникшим интересом научных исследователей к данной проблеме. В частности, это было вызвано тем, что в 1980-х гг. среди компаний Европы и США распространялась стратегия уменьшения размеров компаний в целях сокращения затрат и получения конкурентных преимуществ, что привело к сокращению численности сотрудников компаний.

Стратегия получила название «даунсайзинг» (сокращение). Зарубежные авторы сложили два подхода, дающее этому определение.

Первый подход (Кэмерон К.С., Дж. Фриман, Мишра А.К.).

Даунсайзинг – комплекс мероприятий, реализуемый менеджментом организации с целью повышения организационной эффективности, производительности и конкурентоспособности и предполагающий сокращение издержек производства, ликвидацию рабочих мест, уменьшение количества уровней управленческой иерархии или изменение системы организации производства.

Второй подход (Кассио В.Ф., Аппельбаум С.Х.).

Даунсайзинг – стратегия улучшения финансового состояния предприятия и снижение издержек производства путем сокращения численности персонала (увольнения работников).

С точки зрения сторонников первого подхода второе определение является лишь одним из возможных направлений реализации даунсайзинга.

Выявлены охарактеризованы следующие его существенные характеристики:

1) наличие управленческого воздействия на персонал, которое приводит к уменьшению его численности;

2) уменьшение численности персонала происходит через увольнение работников, необходимость которых определяется причинами внешнего или внутриорганизационного, а не личностного характера;

3) цели проведения увольнений также лежат на уровне организации в целом и связаны с улучшением показателей ее деятельности (прежде всего, производительности, эффективности, конкурентоспособности)[7].

Далее перейдем к рассмотрению определений предлагаемых отечественными авторами (таблица 1).

Таблица 1 – Определение высвобождения отечественных авторов

№ п/п	Автор	Определение
1	Кибанов А.Я. [5]	Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников
2	Е.В.Маслов [12]	Высвобождение рабочей силы с предприятий имеет во многом объективный характер и связано с ориентацией на интенсивный путь развития производства: внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда, а также с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств и т.п.
3	И.А. Максимцева [10]	Высвобождение персонала – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава

С учетом изложенного, в работе предлагается понимать под высвобождением персонала, с одной стороны, комплекс мероприятий по расторжению трудовых отношений с работниками по причинам экономического, организационного, технологического или институционального характера, реализуемый в рамках системы управления персоналом с целью повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации. С другой стороны, высвобождение персонала можно также рассматривать как процесс расторжения

трудовых отношений по причинам экономического, организационного, технологического или институционального характера в целях повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации.

Высвобождение рассматривается по следующим основным причинам (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды причин высвобождения персонала

Этапы мероприятий по высвобождению персонала. В ходе увольнения со стороны организации должна быть разработана система мероприятий по высвобождению персонала. Такая система может предусматривать три этапа:

- подготовка;
- передача работнику сообщения об увольнении;
- консультирование.

Первый этап (подготовительный). На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников.

Организация может и обязана оказать содействие высвобождаемому при сокращении численности или штата работников и вправе не брать на

себяобязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап (информационный). Доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений) об увольнении делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап (консультационный). Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы[8].

Далее рассмотрим различные методы высвобождения персонала.

Добровольное высвобождение реализуется тремя методами:

- сокращение численности персонала за счет естественной текучести кадров – ключевые вакансии занимаются при помощи внутренней ротации кадров;
- поощрение досрочного выхода на пенсию – компания устанавливает компенсационные выплаты работникам предпенсионного и пенсионного возраста, имеющим определенный трудовой стаж и соглашающимся добровольно покинуть компанию. Способом досрочного выхода на пенсию является введение в программу негосударственного пенсионного обеспечения компании условия, при котором право на получение такой пенсии приобретают работники, вышедшие на пенсию не позже даты достижения ими законодательно установленного пенсионного возраста;
- поощрение увольнений по собственному желанию или соглашению сторон – работников увольняют по собственному желанию или соглашению сторон (статьи 78 и 80 Трудового кодекса РФ), при этом они в соответствии с социальной политикой компании получают определенные денежные выплаты (размеры которых, как правило, не ниже размеров выходных пособий).

Методы принудительного высвобождения, это:

- увольнение временных работников – компания не продлевает срочные трудовые договора и договора гражданско-правового характера с работниками или прекращает их досрочно;
- увольнение неэффективных работников – компания ужесточает требования к эффективности деятельности работников, к соблюдению ими трудовой и технологической дисциплины и увольняет их по инициативе работодателя (пункты 3,5,6,7 статьи 81 Трудового кодекса РФ);
- сокращение численности или штата работников организации - работников увольняют по инициативе работодателя (пункт 2 статьи 81 Трудового кодекса РФ), при этом учитывается преимущественное право на оставление на работе (статья 179 Трудового кодекса РФ и сокращаемые работники получают определенные выходные пособия (статья 178 Трудового кодекса РФ)[24].

Сокращение персонала означает снижение численности работников предприятия. Персонал сокращается, если работников больше, чем это необходимо для выполнения работы. Другой повод к сокращению персонала – неудачное заполнение рабочих мест, т.е. несоответствие квалификации работника требованиям, предъявляемым к нему на рабочем месте.

Причины несоответствия квалификации сотрудников требованиям к ним на рабочих местах могут крыться в ошибках при отборе персонала, в изменении требований к должностям, к которым сотрудники не хотят или не могут адаптироваться, в изменении производительности труда самих работников, связанном, например, с возрастом или болезнью.

Сокращение персонала является очень "чувствительным" мероприятием и порождает конфликтные ситуации. В обиходе высвобождение персонала, как правило, отождествляется исключительно с увольнением сотрудников, что отнюдь не верно [20].

С экономической точки зрения высвобождение персонала означает преодоление ситуации, при которой расходы на несоответствующих работников непропорциональны их трудовому вкладу.

С экономической точки зрения также очень важны конкретные обстоятельства, при которых происходит сокращение персонала:

- персонал должен быть сокращен именно на тех рабочих местах и именно в том количестве, где и в котором имеется избыток или несоответствие персонала;
- используемый вариант сокращения должен быть реально осуществим и корректен с правовой точки зрения;
- необходимо стремиться свести к нулю расходы;
- не должны возникать последующие затраты, обусловленные, например, ухудшением климата в организации, потерей имиджа и т.д.

С социальной точки зрения важно, чтобы решения по сокращению персонала были убедительными, чтобы не допускалось возникновения слухов и недоброжелательности, а также, чтобы в каждой конкретной ситуации находились компромиссные решения[20].

Планирование высвобождения – процесс имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях [2].

При грамотном планировании и организации высвобождения персонала компания решает следующие стратегические задачи:

1. Минимизирует кадровые риски. Они в свою очередь подразделяются на:
 - репутационные;
 - финансовые;

– личные (рискличной безопасности).

То, насколько велика вероятность наступления одно из данных рисков, рассчитывается в каждой конкретной ситуации. После того как рассчитана вероятность, формируется план работы по его нейтрализации.

Наибольшее влияние оказывают репутационные и финансовые риски, в условиях высокой конкуренции на рынке со схожими товарами и услугами (например, сети АЗС, банки и отели), а также из расчета негативных рецензий высвобождаемых сотрудников, чувствующих несправедливость своего увольнения и безразличие компаний к их дальнейшей судьбе. Таким образом, уволенные сотрудники могут лишить компанию части клиентов, передать коммерческую тайну конкурентам и другим заинтересованным лицам [18].

2. Дает возможность сформировать положительный HR-бренд и работать над его поддержанием, при грамотной стратегии высвобождения персонала

HR-бренд – имидж компании как ответственного и заинтересованного работодателя, формирует положительный образ в сознании персонала и кандидатов на должность, а также партнеров и клиентов компании. Если компания работает с HR-брендом, то делать это необходимо комплексно. Также как компания заботится об улучшении системы мотивации и обучения важно работать и с высвобождением, поскольку попустительское отношение к увольнению сотрудника приводит к тому, что он ощущает несправедливость, чувствует обиду и тем самым влечет за собой самый распространенный риск формирования негативного впечатления о компании у своих знакомых, коллег и аотрудников других организаций путем размещения негативных отзывов на специализированных форумах (например, antijob.net, pravda-sotrudnicov.ru, YouTube и другие социальные сети). Таким образом, развитие информационных технологий приводит к ускорению распространения информации, которая приносит определенные проблемы сформированному за десятилетия HR-имиджу [11].

3. Правильно разработанная система высвобождения увеличивает отдачу от инвестиций в персонал

Методы, которые используются в рамках управления высвобождением персонала, разделяются на следующие виды:

– социально-психологические: интервью при увольнении, беседы с руководством, беседы с представителями отдела кадров, беседы с представителями службы безопасности;

– директивно-негативные: блокировка учетной записи/доступа, запугивание, возложение обязательств, подписание дополнительных документов;

– мотивационные: дополнительные компенсационные выплаты; -
Консультативные: помощь в составлении резюме, карьерные консультации;

– ассистирующие: предоставление рекомендаций, помощь по дальнейшему трудоустройству среди партнеров, помощь в получении социальных пособий, аутплейсмент (оплата услуг сторонней организации);

– обучающие: переподготовка и переобучение, подготовка сотрудника к новым собеседованиям;

– скользящее высвобождение: постепенное сокращение рабочих обязанностей, перевод на сокращенный график, перевод в статус консультанта [13].

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

1.2 Методы высвобождения персонала как фактор профилактики репутационных рисков

В современной действительности при распространении информации через интернет и перевода бизнеса в цифру – накладывает дополнительную ответственность за сохранение репутации. Аналитики, эксперты и журналисты используют информацию о финансовом состоянии, о политике ведения бизнеса, о

работе бизнес-процессов часто не рассматривая все эти аспекты в совокупности и не редко своими статьями, наносят вред репутации. Подобная ситуация происходит и с потенциальными клиентами компании, которые до того как обратится в компанию читают подобные статьи аналитиков или частные отзывы недовольных клиентов, которые часто пишутся на эмоциях и не всегда отражают реальное положение дел.

Данное явление получило название репутационный риск. Но перед тем как дать определение этому понятию необходимо также определить что принято считать репутацией и риском.

Репутация – отражает общественное мнение о деятельности компании, а также дает оценку ее достоинств и недостатков. Репутация также отражает степень доверия клиентов и готовность партнеров к сотрудничеству. От того какая репутация: положительная или отрицательная зависит эффективность деятельности бизнеса и величина трудозатрат в ее нормализации. Ниже представлены основные источники влияния на репутацию (рисунок 2).

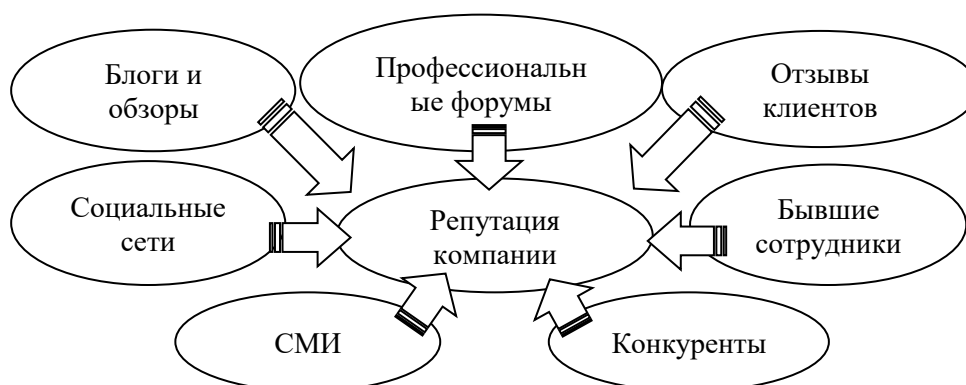


Рисунок 2 – Источники формирования репутации компании

Риск – ситуация или событие, результат которого неочевиден и может привести к нескольким вариантам исхода.

Репутационный риск – угроза возникновения события или ситуации при которой формируется негативное восприятие имиджа компании ее потенциальными клиентами, партнерами, работниками, приносящие финансовые потери [18].

Сотрудники одни из тех субъектов, которые оказывают непосредственное влияние на возникновение репутационных рисков. Так например, если сотрудник некачественно выполняет свои обязанности, то формируется следующая цепочка последовательности (рисунок 3).

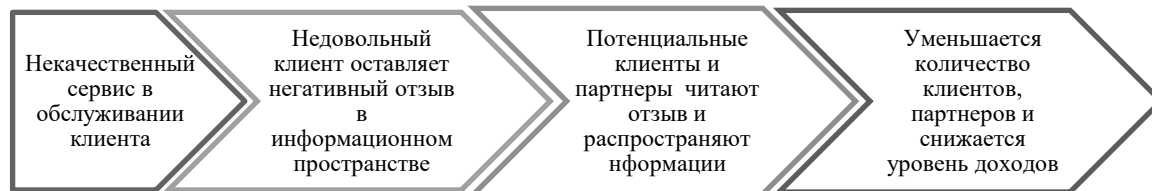


Рисунок 3 – Цепочка возникновения репутационного риска

В отечественной практике понятие репутационный риск имеет наибольшее распространение в банковской сфере, поскольку Центральный Банк создает нормативы для регулирования деятельности кредитных организаций, включая вопросы связанные с репутацией и при нарушении установленных правил, следует соответствующее наказание.

В зарубежной практике понятие применяется ко всем сферам бизнеса. Данный факт связан с тем, что клиенты в значительной степени социально активны и считают своим долгом незамедлительно оповестить других о недобросовестности той или иной компании путем распространения информации через интернет.

Существуют внешние и внутренние репутационные риски.

Внешние – все, что оказывает негативное влияние на имидж компании извне, в частности клиенты, партнеры и поставщики.

Внутренние – все, что оказывает негативное влияние внутри компании, в частности сотрудники [19].

Для того чтобы оценить влияние репутационных рисков необходимо определить величину вероятности возникновения потерь, при осуществлении своей деятельности. Оценкой рисков может заниматься как человек или отдел в компании, так и компания на аутсорсинге. Данный процесс происходит путем обработки большого массива информации, такие как отзывы, публикации статей и видеоматериалов, примеры других компаний о последствиях. Затем

рассчитывается прогноз о действиях приносящих репутационные потери. Эти данные консолидируются в публикуемом отчете, где указываются последствия от тех или иных действий компании. После чего вносятся коррективы в должностную инструкцию регламентирующую деятельность сотрудника.

Таким образом, действия сотрудников в спорных ситуациях, необходимо анализировать и выявлять положительный и негативный эффект для репутации компании. Затем, в соответствии с полученными данными, применять соответствующие стратегии к субъектам, оказывающим влияние на репутацию компании.

Методы управления репутационными рисками.

1. Уклонение от риска (избегание спорных ситуаций);
2. Уменьшение риска (уменьшение вероятности или последствий);
3. Передача риска – или просто перекладывание вины.

Первый прием –самый предпочтительный, но возможность его применения фактически минимальна, поскольку всем без исключения угодить невозможно.

Второй прием – самый оптимальный, путем формирования системы взаимодействия сотрудников с клиентами и закрепления в нормативном документе пунктов о ведении диалога с клиентами, какие фразы необходимо использовать, а от каких необходимо избавляться, как взаимодействовать с проблемными клиентами, работать с негативными убеждениями и уменьшать их величину и возможность распространения.

Третий прием – самый распространенный вариант, использующийся в отечественной практике. Как правило, компания перекладывает вину на сотрудника и увольняет его, перекладывая вину руководителя за принятие неверного решения на работника, выполняющего его распоряжение.

Использование такого подхода возможно лишь в том случае, когда вина действительно находится на сотруднике, иначе это станет еще большей проблемой для компании [19].

Репутация компании формируется из следующих факторов:

1. Качество работы;
2. Ценовая политика компании;
3. Качество работы сотрудников;
4. Эффективное использование имеющихся ресурсов.

Чтобы управлять репутационными рисками и сохранить репутацию следует проводить работу по следующим элементам:

1. Действия сотрудников на местах, поскольку от уровня компетентности сотрудников зависит, какое впечатление сложится у клиентов, и что он будет транслировать в массы;

2. Информация о себе в социальных сетях. Нужно следить за каждым комментарием и отзывом, стараясь отрабатывать позитивные и негативные моменты деятельности;

3. Мнение о компании в целом – что думают о вас партнеры, клиенты, сотрудники;

4. Комментарии в открытых источниках как один из видов репутационных рисков.

Комментарии в социальных сетях в современном обществе являются серьезной угрозой как для отечественных, так и для зарубежных компаний.

Далее представлена таблица 2, в которой указаны примеры влияния репутационных рисков на компании.

Таблица 2 – Примеры зарубежных и отечественных компаний

Компания	Репутационный риск	Последствия	Пути решения
1	2	3	4
Отель Union Street (Нью-Йорк)	Введенные компанией штрафы (500 долларов) за негативный отзыв оставленный постояльцем в комментариях	Увеличение потока негативных отзывов; Снижение уровня звезд с 5-ти до 1-й	Ликвидация компании
Авиакомпания United Airlines	Компания сняла пассажира с рейса, после чего было выложено видео и начали формироваться негативные отзывы на компанию	Потеря инвестиций (1 млрд. долларов)	Стабилизация деятельности путем преодоления времени воздействия риска
Авиакомпания	Публикация нормативных	Волна негативных	Аннулирование карты

я Аэрофлот	документов компании	комментариев	и бонусных миль на карте клиента; Публичное извинение клиента
------------	---------------------	--------------	--

Окончание таблицы 2

1	2	3	4
Dell (производитель компьютерной техники)	Недовольный клиент (блоггер) написал письмо с претензией на компанию с доказательством некачественности продукции компании	Возрастание негативных комментариев на компанию	Диагностика угрозы и предоставление клиенту возможности получить интервью от руководителя компании с принесением извинений и дачей обязательства исправить ситуацию

Обработка негативных отзывов – одна из важнейших задач для бизнеса. Мониторить отзывы на сайтах, смотреть комментарии в социальных сетях и вовремя приносить извинения – главное действие для бизнеса, завязанного на работе с людьми.

Помимо выше указанных трех методов управления репутационными рисками, существуют, и системы позволяющие повысить эффективность процесса работы с ними.

Первый метод: Репутационный аудит. Целью проведения данного аудита является оценка репутационного капитала и возможности его роста, путем укрепления доверия общества к социально-ответственному бизнесу, улучшения позитивного имиджа, работы с развитием благоприятного общественного мнения и повышения бренда компании.

Проведение репутационного аудита основана на двух анализах:

1) Анализ информационного поля (открытых источников) – мониторинг контент анализа;

2) Анализ восприятия у стейкхолдеров (клиенты, персонал, СМИ, бизнес сообщества).

Для проведения аудита существуют следующие критерии:

1. Финансовая устойчивость – имеет отражение в таких факторах как: динамика финансовых показателей, эффективность использования капитала, развитие сетей и усовершенствование технологических преимуществ, а также привлечение инвестиционного капитала;

2. Рыночная устойчивость – характеризуется тем, насколько крепки позиции компании на рынке, включая такие критерии как: доля рынка и ее рост, а также уровень конкуренции;

3. Перспективы – это развитие стоимости вновь открываемых бизнесов сети, путем разработки бизнес-стратегии и программ инноваций;

4. Возможности – это то, с помощью чего можно реализовать перспективы и в частности работа над профессиональными качествами руководителей, создание эффективной команды менеджмента и привлечение и удержание талантливых сотрудников;

5. Прозрачность – доступность и корректность информации о текущем состоянии и стратегических перспективах компании, выражается в качестве корпоративного управления, открытости в предоставлении информации, полнота и качество отчетности [26].

Данный состав критериев не является конечным, и компания имеет возможность подстраивать критерии под свои цели и задачи, а также направлять их на конкретные группы взаимодействия. И в общем алгоритме можно представить это следующим образом (рисунок 4).

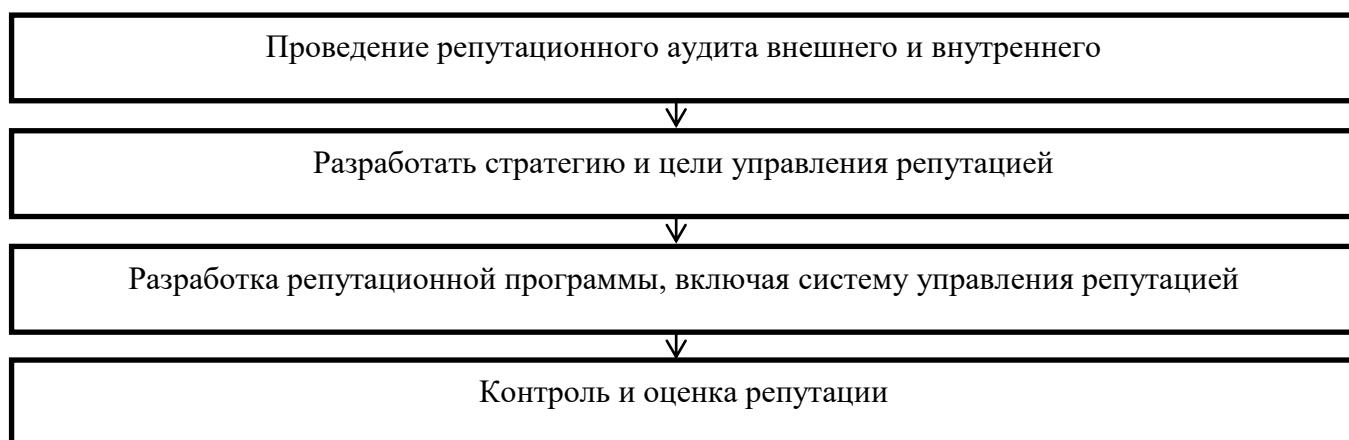


Рисунок 4 – Алгоритм управления репутационными рисками

Второй метод: Построение матрицы и профилярепутационных рисков

Данный метод основан на сборе информации путем проведения опроса, анкетирования и интервью групп стейкхолдеров. После чего формируется матрица репутационных рисков по общим баллам проставленным группами.

Далее приведем пример матрицы репутационных рисков, представленной втаблице3.

Таблица 3 – Матрица репутационных рисков

Критерии оценки	Стейкхолдеры						Средняя оценка по критериям	Эталонное значение
	Персонал	Клиенты	Контрагенты	и Акционеры учредители	Регулирующие органы	Масс-медиа		
1. Законность ведения бизнеса	3,7	3,2	3,4	3,8	3,3	3,0	3,4	3,5
2. Ответственность перед контрагентами	2,7	2,3	3,4	3,2	3,1	3,4	3,02	3,5
3. Качество менеджмента	2,8	2,7	2,8	3,1	3,4	2,3	2,85	3,5
4. Качество обслуживания клиентов	3,0	3,0	3,0	3,3	3,2	3,1	3,1	3,5
5. Социальная ответственность компании	2,1	2,3	2,8	2,4	3,1	3,3	2,67	3,5
6. Финансовая устойчивость	3,5	3,0	3,1	3,8	3,4	3,8	3,4	3,5
7. Ответственность перед акционерами и учредителями	2,4	2,2	3,2	3,8	3,3	3,2	3,02	3,5
8. Кадровая политика	2,1	2,3	2,7	3,2	3,2	2,6	2,68	3,5
Средняя оценка по стейкхолдерам	2,79	2,63	3,05	3,33	3,25	3,09	3,0	-

Данная матрица показывает уровень удовлетворенности стейкхолдеров основными элементами работы компании. Так из представленных оценок можно

сделать вывод, что наименьшую удовлетворенность в «социальной ответственности» – 2,67 и «кадровая политика» – 2,68 из 5-ти возможных баллов. Эталонным значением для репутации принято считать 3,5 балла.

После построения матрицы переходят к построению репутационного профиля рисунок 5.



Рисунок 5 – Репутационный профиль по основным критериям

Далее перейдем к построению профиля по удовлетворенности стейкхолдеров (рисунок 6)

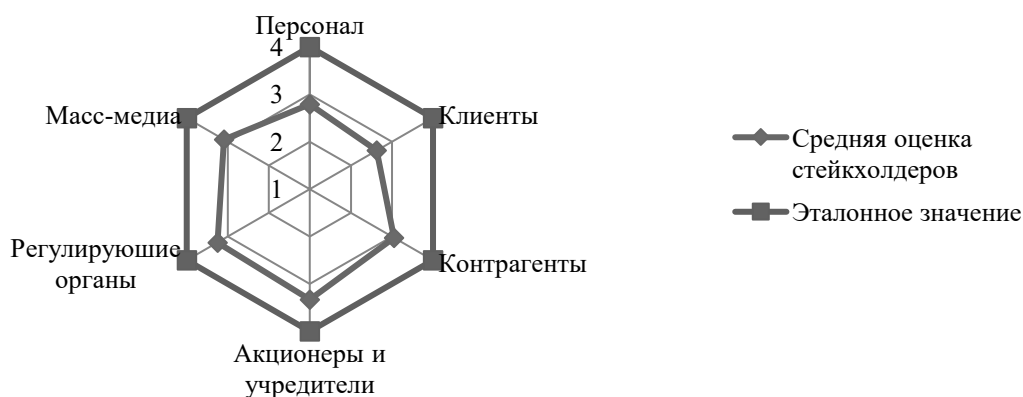


Рисунок 6 – Репутационный профиль по оценкам стейкхолдеров

Наименьшие оценки были даны сотрудниками – 2,79 и клиентами – 2,63 организации, что свидетельствует недовольности условиями труда и качеством предоставляемых услуг [18].

Таким образом, проведение оценки таким методом позволяет оценить удовлетворенность стейкхолдеров во взаимодействии с организацией. Компания, в свою очередь, видит, где необходимо доработать бизнес-процессы, которые имеют непосредственное влияние на них.

Третий метод: Система RepTrak®RiskAnalyzer

Данная система оценит деятельность компании и ее влияние на стейкхолдеров. По семи основным критериям:

1. Продукт и услуги. Качество продукции и уровень обслуживания оказывают наибольшее влияние на репутацию компании, поскольку эта сфера является самой большей по охвату заинтересованных сторон;

2. Инновации. Какое направление выбирает компания в развитии своего бизнеса. Креатив и применение инновационных технологий в долгосрочной перспективе имеет положительный отклик и отражается на репутации;

3. Рабочее место. Корпоративная культура компании является неотъемлемой частью работы с персоналом и способна привлекать и удерживать высокоэффективных сотрудников. Также не стоит игнорировать систему мотивации и стимулирования, предоставляя сотрудникам льготы, возможность продолжения обучения и предоставления дополнительных дней отдыха при напряженности труда;

4. Управление. Обеспечение этического поведения, прозрачности и справедливости в работе компании. Постоянный мониторинг отклика заинтересованных сторон и подстраивание системы управления избавит от возможных потерь;

5. Общество. Это экологическая и социальная ответственность компании перед обществом. Деятельность компании в должна реально приносить результаты и просто прописать компании цели в этой области недостаточно;

6. Лидерство. Это эффективность управления компанией. Построение работы в соответствии с сформулированными миссией, видением и стратегией.

Распределение ответственности за невыполнение или нарушения деятельности не имеющих отражения в них – необходимы элемент в управлении;

7. Производительность. Возможно менее важный в непосредственном влиянии на клиентов, но оказывающий влияние на качество продукции и услуг, что возвращает нас к первому пункту. Также производительность на эффективность и прибыльность бизнеса, что является ключевым показателем реализации успеха.

RepTrak®RiskAnalyzerпозволяет определить степень влияния каждого фактора на взаимодействие со стейкхолдерами в создании репутации и конечных результатах бизнеса [28].

Реализация всех 7-ми измерений предоставляет компаниям четкую стратегию ключевых областей, направленных на улучшение корпоративной репутации.

Для начала рассмотрим алгоритм работы системы RepTrak ® Risk Analyzer(рисунок 7).



Рисунок 7 – Управление репутационными рисками с использованием системы RepTrak® RiskAnalyzer

Далее рассмотрим, как выглядит консолидированная системой оценка репутации компании на примере Google и Rolex (рисунок 8).



Рисунок 8 – Пример заключения оценки в системе RepTrak® RiskAnalyzer компании Rolex

Из представленного рисунка видно, что компания по сумме баллов имеет высокий рейтинг, в частности по производительности и продукту и услугам. Это их конкурентное преимущество, но все еще есть элементы, которые требуют дальнейшего улучшения.

Следующая оценка проводилась по компании Google (рисунок 9).

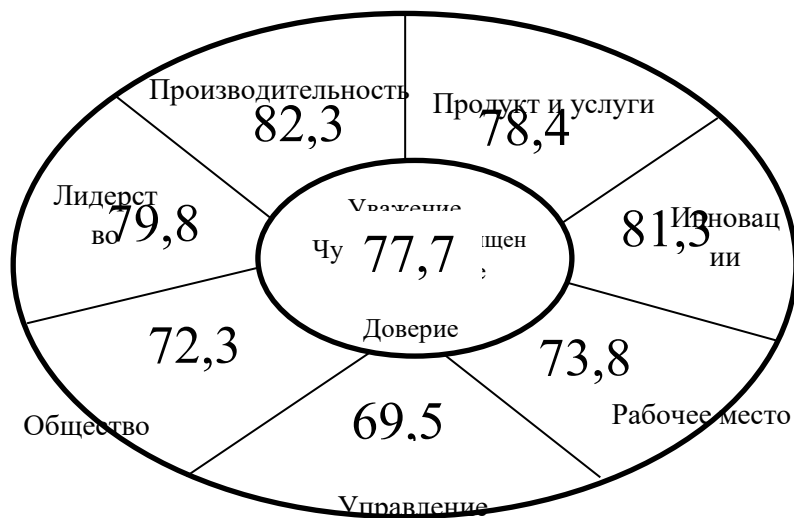


Рисунок 9 – Пример заключения оценки в системе RepTrak® RiskAnalyzer компании Google

Данный рисунок также свидетельствует о высоком уровне репутации компании. Преимуществами являются производительность и инновации. Самым наименьшим результатом в компании было оценено управление, что требует проведения дополнительной работы.

Четвертый метод: KeyRiskIndicator (KRI)

Формирование ключевых индикаторов риска для отобранных факторов риска, помогающих оценить рост вероятности наступления риска.

Индикаторы показывают уровень риска на примере:

- Увеличение дополнительных рабочих часов персонала;
- Укомплектованность штата сотрудников и их пропорциональный объем работ;
- Уровень текучести персонала;
- Время простоя.

Преимущество данного метода заключается в гибкости и частоте проведения, т.е. проводить тогда, когда есть необходимость и устанавливать свою частоту для каждого индикатора.

Ключевой индикатор риска (KeyRiskIndicator, KRI) определяется путем отношения индикатора эффективности контроля (KeyControlIndicator, KCI) к ключевым индикаторам эффективности (KeyPerformanceIndicator, KPI)[3].

Целесообразно устанавливать пороговые уровни (trigger) ключевых индикаторов риска. Для установления триггера обычно опираются на статистику, принимая средний 47 уровень риска за допустимый. Затем каждое последующее превышение КИР над пороговым выступает сигналом для разработки и применения мер по снижению уровня риска. Кроме того, целесообразно каждому КИР присваивать уровень риска, характеризующего индикатор, исходя из которого, определяется период расчета индикатора, а также приоритет реагирования.

После рассмотрения основных методов оценки репутационных рисков компании было выделено, что в большинстве случаев проблемы связаны с удовлетворенностью клиентов и персонала, а также управлением и работой с персоналом.

Далее мы рассмотрим недирективные методы (таблица 4) работы с персоналом на этапе высвобождения, поскольку они наиболее благоприятные для нейтрализации репутационных рисков[4].

Таблица 4 – Недирективные методы высвобождения персонала

Метод	Характеристика
Метод «открытого окна»	Производится при высвобождении большого количества сотрудников и в строго установленный срок. Компания на этот срок устанавливает льготный режим ухода из компании. Недостатком данного метода является не достаточный контроль администрации за процессом для каждого сотрудника
Метод «селективного сокращения»	Суть метода заключается в предоставлении возможности сотрудникам писать заявление за год, а то и несколько лет для того, чтобы организация сама выбирала, в какой период она может осуществить увольнение. Положительный эффект от метода в том, что работник свыкается с мыслью о грядущем уходе из компании и имеет возможность искать будущее место работы и параллельно проходить обучение
«Тактика запугивания»	Компания использует рейтинги сотрудников для того, чтобы те, кто занимают низшие позиции, могли уволиться по собственному желанию, не дожидаясь сокращения
«Скользящее пенсионирование»[6]	Направлен на постепенный переход от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию. Мероприятия при высвобождении складываются в систему, при которой сокращается продолжительность рабочего дня и оплата труда. Также возможна последующая работа с вышедшими на пенсию сотрудников: <ol style="list-style-type: none"> 1) Приглашение в качестве консультантов; 2) Приглашение в качестве эксперта для решения производственных проблем; 3) Приглашение на корпоративные мероприятия и для участие в совещаниях
Аутплейсмент	Работа с сокращаемым персоналом, направленная на смягчение организационных, профессиональных и психологических последствий ухода сотрудника из компании.

Таким образом, исходя из, представленных характеристик методов наиболее действенными и эффективными являются скользящее пенсионирование и аутплейсмент. Рассмотрим их более подробно.

Высвобождение сотрудников в следствии ухода на пенсию характеризуется следующими факторами:

- 1) Можно заранее спланировать по времени;
- 2) В личной сфере сотрудника грядут существенные изменения;
- 3) Перемены в образе жизни являются примером для окружения.

Также, когда сотрудник выходит на пенсию ему предстоит столкнуться со стрессом, связанным с резкой сменой трудовой деятельности на бытовую.

Отношение компании к таким сотрудникам является критерием отражающим уровень культуры управления.

Сформированная программа скользящего пенсионирования позволит организовать грамотный процесс высвобождения таких сотрудников и нормализовать их психологического состояние, путем проведения тренингов позволяющих подготовить их к смене деятельности.

Аутплейсмент – это работа с высвобождаемыми сотрудниками, которая представляет собой комплекс мер по сглаживанию негативных последствий и оказанию психологической поддержки, консультирования и помощи в дальнейшем трудоустройстве. Другими словами, это действия, направленные на минимизацию рисков, проявляющихся после увольнения сотрудников[23].

Аутплейсмент реализуется в несколько этапов:

- 1) Помощь в разработке и подготовке резюме;
- 2) Поиск будущего работодателя;
- 3) Формирование и передача потенциальному работодателю резюме;
- 4) Подготовка сотрудника к прохождению собеседования;
- 5) Проведение деловых игр и тренингов.

Аутплейсмент можно разделить на следующие виды:

1) Внутренний – предполагает проведение комплекса мероприятий собственными силами компании, существенным плюсом является экономия средств на использование услуг провайдеров;

2) Внешний – предполагает передачу проведения процедуры сторонним организациям (кадровым и рекрутинговым агентствам), преимущество заключается в независимости и большем опыте работы в области высвобождения;

3) Массовый – направлен на увольнение группы сотрудников, преимущество в сокращении затрат на высвобождение, применяется преимущественно для линейного персонала;

4) Индивидуальный – направлено на высвобождение ключевых сотрудников менеджеров и специалистов по индивидуальной программе;

5) Открытый – сотруднику сообщают о предстоящем увольнении и проводят ряд мероприятий для последующего трудоустройства;

6) Закрытый – сотрудник до последнего не знает о том, что его увольняют и либо переводят в другую компанию, либо просто расстаются с сотрудником без предоставления помощи в трудоустройстве[9].

В следующем пункте будет более подробно раскрыт опыт использования аутплейсмента в отечественной и зарубежной практике.

Таким образом, оценка репутационных рисков позволяет выявить неудовлетворенность стейкхолдеров в ведении бизнеса компании. Компания в свою очередь организует свою работу в улучшении и перестроении бизнес-процессов в тех областях, которые являются самыми уязвимыми. Как показали оценки, в большинстве случаев репутационные риски связаны с неудовлетворенностью сотрудников условиями труда и качеством менеджмента, что также имеет выражение и в управлении процессом высвобождения персонала. Оно в свою очередь имеет ряд методов, которые призваны снизить влияния риска путем оказания сотруднику психологической поддержки и подготовки его к последующему трудоустройству.

1.3 Зарубежный опыт построения системы высвобождения с целью снижения репутационных рисков

Перед тем как перейти к рассмотрению зарубежного опыта проанализируем отечественный опыт.

Российский бизнес все еще не уделяет должного внимания высвобождению персонала, поскольку основными ее характеристиками является оформление увольнения и максимум заполнения выходной анкеты, если такая сформирована в организации, если компания больше заинтересована в благоприятном исходе, то использует услуги сторонних провайдеров проводящих аутплейсмент.

Рассмотрим методы, применяемые российскими компаниями при высвобождении персонала (таблица 5).

Таблица 5 – Методы высвобождения российских компаний

Метод	Характеристика
Сокращение штата	Радикальный метод, влекущий за собой дополнительные экономические потери в виде выплат выходных пособий сотрудникам, а также напряженность и негативный настрой коллектива отражаются на мотивации персонала и как следствие снижают производительность
Отпуск без сохранения заработной платы	В российском законодательстве нет обязательства, направлять сотрудников в отпуск без сохранения заработной платы, но при договоренности сотрудника с работодателем, за ним сохраняется рабочее место
Введение режима неполного рабочего времени	Работодатель может сократить как продолжительность рабочего дня, так и количество рабочих дней в неделе. При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ
Изменение системы оплаты труда	Данный метод позволяет оптимизировать затраты компании путем уменьшения премии, компенсаций и дополнительных выплат или их полное сокращение. Также работодатель переводит сотрудников с окладной системы оплаты труда на сдельную, при которой оплата зависит от объема реализации товара и выполненной работы
Оптимизация структуры и численности персонала	Происходит вследствие реорганизации или ликвидации подразделений компании, сокращения численности, что снижает затраты на персонал
«Вынужденное» увольнение	Выражается в намеренном ухудшении условий труда сотрудника для стимулирования его увольнения по собственному желанию
Аутплейсмент	Использование услуг в кадровых и рекрутинговых агентствах по обеспечению сотрудника психологической поддержкой и получении сотрудником новой работы

Представленные методы отражают лишь экономическую выгоду компании в процессе высвобождения сотрудников, и тем более не как не направлена на управление репутационными рисками, скорее наоборот, данные методы стимулируют масштабированию рисков, что не позволяет сохранять устойчивость бизнеса[27].

Перейдем к рассмотрению зарубежного опыта, в частности в США используют ряд методов, которые способны нейтрализовать ряд репутационных рисков.

Так, компания «Дюпон» дала возможность линейным руководителям уйти на пенсию раньше наступления официального стажа в 27 лет, а в 22 года. Эффект в необходимом компании сокращении оказался больше в 2 раза, при плановом значении в 6500 человек. Из увеличенного числа желающих выйти на пенсию 400 человек были ключевыми сотрудниками.

Компания «АТТ» ввела рейтинги сотрудников, которые способствовали добровольному высвобождению сотрудников.

Procter&Gamble потратили порядка 1 млн. долл. на приобретение завода «Новомосковскбытхим» и с помощью австрийского кадрового агентства OBS открыла центр «Старт» в котором сотрудники проходили переподготовку и трудоустраивались.

Компания TetraPак заказала услуги по аутплейсменту компании DBM для высвобождения более 170 работников.

Банк BSGV для высвобождения руководителя реорганизованного отдела предложили выплатить компенсацию и помочь в поиске аналогичной работы.

Помимо представленных примеров использования методов высвобождения для предотвращения репутационных рисков Стивен А. Джессафом были разработаны рекомендации по этике работы с высвобождаемым сотрудником.

1. Не уведомляйте работников об увольнении в конце недели или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышления. Это не касается немедленных увольнений, т.е. тех нарушений, которые связаны с

кражами и другими серьезными негативными поступками работников. Будьте деликатными и не увольняйте работника в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в организации. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она беременна, или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена семьи.

2. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому работнику возможности подумать, что вы просто не любите его. Сообщайте причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения подчиненным работы или тяжелого положения организации. Никогда не унижайте человека независимо от причины увольнения.

3. Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому работнику говорите об одной причине, а прочим работникам – о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые руководители сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Такая тактика руководства открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся работников задуматься, честен ли руководитель с ними.

4. Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что работник будет уволен. Если такая информация распространится, то это может произвести панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

5. Не уведомляйте слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

6. Не просите работника немедленно освободить рабочее место и покинуть офис. Время после работы или уик-энд – наиболее подходящее время для того, чтобы уволенный это сделал.

7. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами службы безопасности организации с тем, чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

8. Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

9. Не забывайте «золотое правило»: «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».

10. Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным работником до тех пор, пока он не найдет другое место работы [14].

Также не стоит определять последовательность проведения высвобождения согласно требованиям законодательства, коллективного договора, кадровой политики, должностной инструкции и трудовому договору.

В коллективном договоре обычно определяются порядок увольнения персонала в случае снижения деловой активности организации и порядок найма ранее уволенных работников в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, работнику выдают выходное пособие, рекомендательное письмо, оказывают помощь в трудоустройстве, переподготовке и т.п.

Процесс оповещения об увольнении по срокам зависит от закона, кроме грубых нарушений трудовой дисциплины. Но обе стороны могут обговорить и другие сроки, зафиксированные контрактом. Статьи 77– 84 ТК РФ регулируют правовые аспекты процесса высвобождения работника из организации [24].

При высвобождении сотрудника из компании необходимо провести с ним заключительное интервью, главными целями которого являются анализ узких мест в организации, попытка повлиять на изменение решения об увольнении (если это «ценный» работник для организации и увольняется по собственному желанию), снятие взаимных претензий.

Если работник увольняется по собственному желанию, то надо подготовиться к заключительному интервью и собрать данные:

- о характере взаимоотношений увольняющегося работника с коллегами;
- об отношении его к работе;
- об уровне профессиональной подготовки увольняющегося работника;
- о наличии конфликтов личного и служебного характера;

- о ранее высказанных пожеланиях сменить работу;
- о доступе к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, и оценить вероятный период устаревания этой информации для организации;
- о предполагаемом будущем месте работы сотрудника.

Заключительное интервью следует проводить после сбора информации. Местом проведения обычно избирают служебные помещения. Тон интервью может быть либо официальным, либо доверительным исходя из реальной ситуации. Заключительное интервью обычно проводит служба управления персоналом или специалист, так как они имеют опыт проведения подобных интервью с максимальной информационной пользой для организации.

Помимо заключительного интервью целесообразно проводить и поствыходное интервью путем личной или телефонной беседы, спустя несколько месяцев после ухода из компании. Это время позволит работнику устранить эмоциональную оценку и дать более конструктивную критику по поводу причин ухода.

Таким образом, главная цель всех выше перечисленных методов в благополучном исходе процесса высвобождения, как для сотрудника, так и для компании.

Далее более подробно рассмотрим один из самых распространенных методов управления высвобождением – аутплейсмент.

Согласно международной статистике в США 52% социальных пакетов содержат услуги аутплейсмента. В Бельгии аутплейсмент является обязательным при высвобождении сотрудников и при невыполнении компания получает штрафные санкции от государства. В Великобритании 97% компаний оказывают поддержку персоналу при высвобождении, более того они предоставляют компенсационный пакет и перерывы для самостоятельного поиска работы, а также оплачивают курсы переподготовки помогают в трудоустройстве через профессиональные агентства [23].

Возвращаясь к опыту США, согласно данным опроса Американской ассоциации менеджмента, более 176 работодателей за прошедшие пару лет

платили за услуги аутплейсмента в среднем 3674 доллара. Причем средняя стоимость услуг варьируется для каждой категории.

Так средняя стоимость для категории сотрудников топ менеджмента составила 7518 долларов, линейных менеджеров – 3793 доллара, наёмных работников средней квалификации – 2615 долларов, работников с почасовой оплатой труда – 1472 доллара(рисунок 10).



Рисунок 10 – Средняя стоимость аутплейсмента в США

Согласно этому же исследованию анализировалась продолжительность программы аутплейсмента для двух категорий: административный персонал и специалисты (рисунок 11).

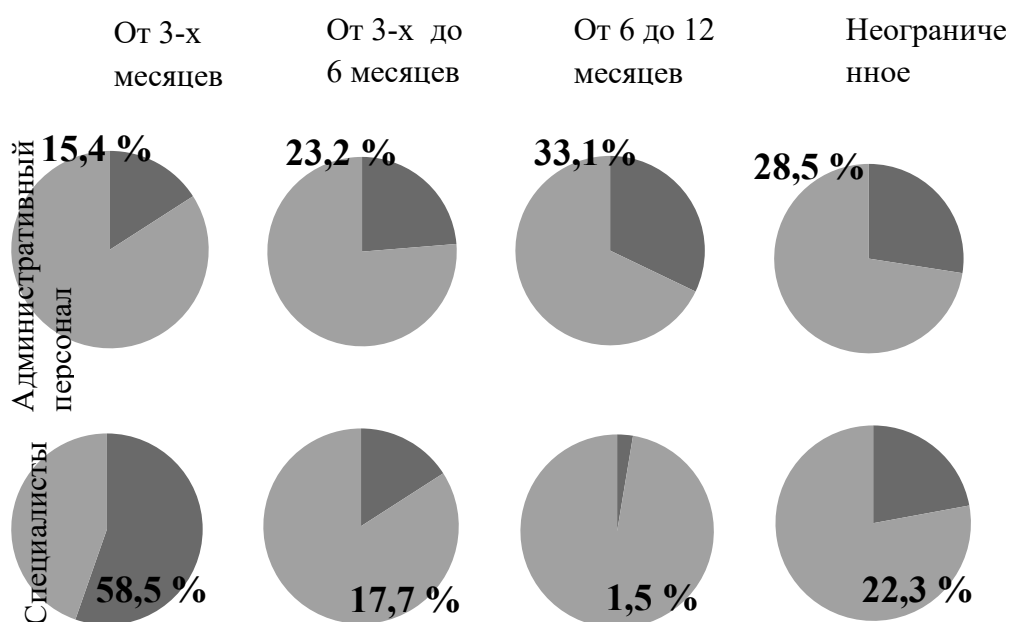


Рисунок 11 – Средняя продолжительность программ аутплейсмента

Более 53 % опрошенных работодателей сообщили, что поддержка аутплейсмента была предложена не менее 84 % лиц, отстраненных от организации.

Около 51 % опрошенных работодателей пользуются услугами аутплейсмента от сторонних компаний-провайдеров, 81 % опрошенных работодателей используют некоторую помощь от этих компаний, а часть работы делают сами.

Помимо повышения морального духа, мотивации и производительности персонала, многие работодатели дополнительно связывают аутплейсмент с увеличением удержания сотрудников, снижением текучести.

Согласно опросам сотрудников проходящих процедуру аутплейсмента были получены следующие результаты:

1. Использование аутплейсмента обеспечивает снижение негативных эмоций и последствий при увольнении;
2. Аутплейсмент помогает ощутить сотрудником чувство справедливости;
3. Помогает оценить перспективы в последующем трудоустройстве;
4. Создает уверенность в дальнейшем благополучии и желании продолжать совершенствоваться как в личностном, так и в профессиональном плане.

Таким образом, отличиями зарубежного опыта от российского является:

- 1) Отечественный опыт по большей мере включает в себя методы высвобождения, которые неэффективны в плане управления репутационными рисками;
- 2) Зарубежный опыт нацелен на поддержание эмоционального состояния сотрудника и помощи ему в трудоустройстве;
- 3) В России аутплейсмент используют через сторонние организации;
- 4) Кадровые агентства в России не всегда профилированы на высвобождение, а по большей части занимаются подбором и обучением;
- 5) Зарубежные компании на законодательном уровне закрепляют необходимость использования компаниями аутплейсмента;

Подводя итог, хотелось бы отметить, что применение эффективных методов в построении системы высвобождения позволит обеспечить лояльность и доверительные отношения с сотрудниками при уходе из организации, которые минимизируют репутационные риски.

Вывод по первой главе: в данной главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные вопросы, связанные с основными понятиями высвобождения и репутационных рисков, их видов и алгоритмов, методов проведения оценки рисков, а также был проведен анализ зарубежного и отечественного опыта.

Высвобождение – комплексная работа по оптимизации численности персонала, связанная с экономической и технологической ситуацией, требующая проведения мероприятий по поддержанию психологического состояния и оказанию содействия в поиске новой работы сотрудникам.

Процесс высвобождения происходит в несколько этапов и все они призваны обеспечить последовательность выполнения действий для достижения максимально эффекта.

Основные методы представленные в работ: «открытое окно», «скользящее пенсионирование», «тактика запугивания», выходное и поствыходное интервью, а также аутплейсмент. Данные методы при грамотном внедрении и эксплуатации способствуют минимизации воздействию репутационных рисков.

Репутационные риски – угроза возникновения события или ситуации при которой формируется негативное восприятие имиджа компании ее потенциальными клиентами, партнерами, работниками, приносящие финансовые потери.

Основными методами оценки являются: проведение репутационного аудита, построение матрицы и профиля репутационных рисков, использование системы RepTrak ® RiskAnalyzer, а также формирование ключевых индикаторов.

В результате было выявлено, что использование методов оценки репутационных рисков и грамотном построении системы высвобождения

персонала с учетом зарубежного опыта, позволит сохранить лидерские позиции компании и сократить ряд издержек. Данный эффект возникает в обеспечении сотрудникам поддержки в его будущей профессиональной деятельности.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»

2.1 Краткая характеристика ООО «Газпромнефть-Центр»

ПАО «Газпромнефть» – российская вертикально-интегрированная нефтяная компания. Основные виды деятельности компании – разведка месторождений углеводородов, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов. Основана в 1995 году указом Президента РФ Ельцина Б.Н. под названием «Сибирская нефтяная компания». Контрольный пакет акций компании был приобретен компанией «Газпром» в 2005 году. В 2006 году «Сибнефть» была переименована в «Газпромнефть». Штаб квартира компании располагается в Санкт-Петербурге.

ООО «Газпромнефть-Центр» является дочерней компанией по реализации нефтепродуктов «Газпромнефть». Предприятие ведет масштабную работу по модернизации своей розничной сети и приведению станций к единым стандартам бренда «Газпромнефть», занимается реконструкцией и строительством современных автозаправочных комплексов. Полный ассортимент высокооктановых бензинов и дизельного топлива, а также широкий выбор сопутствующих товаров и услуг обеспечивают стабильную работу предприятия и популярность АЗС среди автомобилистов[17].

Перечень производимых товаров/ оказываемых услуг:

1. Сеть АЗС «Газпромнефть»:
 - а) Топливо (G-Drive 92, 95, 98 и 100, Дизель Опти);
 - б) Смазочные материалы и масла собственной торговой марки;
 - в) Подкачка шин;
 - д) Drive Cafe.
2. Битумные материалы;
3. Нефть и нефтепродукты.

Основным владельцем «Газпромнефть» является российская газовая монополия «Газпром», которая контролирует 95,69% акций компании, остальные 4,33% находятся в свободном обращении.

«Газпромнефть» остается одним из лидеров по эффективности в российской нефтяной отрасли и намерена сохранять эти позиции в будущем. Разработанная стратегия определяет задачи и вызовы, которые стоят перед компанией, и формирует прочную базу для дальнейшего расширения масштабов и географии бизнеса, обеспечивая вхождение в число мировых лидеров по глубине переработки нефти, значительное увеличение акционерной стоимости и устойчивое развитие «Газпромнефть» до 2025 года»[17].

Этап жизненного цикла – зрелость. Поскольку компания 23 года на рынке и за это время зарекомендовало себя как ответственное и лидирующее предприятие в России по объему добычи и реализации нефти, газа и продуктов их переработки. Так же компания осуществляет экспорт и в страны СНГ. Постоянно работая над предоставляемыми товарами и услугами, учитывая потребности своих потребителей.

Далее рассмотрим пирамиду целеполагания рисунок 12.



Рисунок 12 – Пирамида целеполагания ПАО «Газпромнефть»

Первой составляющей пирамиды целеполагания является видение компании, которое отражает будущее направление деятельности компании. В ПАО «Газпромнефть» виденье выражается в цифровой форме, тех установленных показателей, которых организация хотела бы достичь в перспективе ближайших 6 лет. Целевое видение компании к 2025 году представлено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Видение ПАО «Газпромнефть»

Миссия:

Предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании[17].

Анализируя представленную миссию компании необходимо отметить, что она отражает специфику деятельности, принципы ведения бизнеса, также отражена ответственность компании перед сотрудниками. Миссия направлена на все заинтересованные стороны будь то клиенты, акционеры, потенциальные сотрудник и поставщики. Но в ней не конкретизирован рынок сбыта и технологические преимущества, сказано лишь о высоком качестве. Таким образом, миссия в целом имеет отражение принципов и специфики деятельности компании, что создает привлекательный образ компании для всех заинтересованных в сотрудничестве лиц.

Стратегическая цель:

Стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным портфелем активов по всей цепочке создания стоимости, активно участвуя в развитии регионов, обладая высокой социальной и экологической ответственностью[17].

Анализируя стратегическую цель компании, было выявлено, что она имеет качественные характеристики и служит оценкой деятельности компании, но не имеет цифрового выражения измерения ее достижения.

Поскольку компания в своем развитии больший упор делает на технологическую трансформацию одной из целей в достижении основной стратегической цели является переход от традиционных АЗС к автоматическими ААЗС. Рассмотрим ее в количественном выражении в динамике 6 лет на территории Челябинска (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика изменения числа ААЗС «Газпромнефть»

Стратегия	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Количество ААЗС	2	3	5	8	13	21
Прирост числа ААЗС	2	1	2	3	5	8
Планируемое число высвобождаемых сотрудников	31	14	29	53	82	119

Данная динамика представляет увеличение числа ААЗС, что имеет определенный экономический эффект, который выражается в сокращении затрат на персонал и как следствие уменьшении себестоимости реализации продукции.

Стратегия:

Совет директоров «Газпром нефти» 23 ноября 2018 года рассмотрел и утвердил стратегию развития компании до 2030 года.

В соответствии с новой стратегией развития, к 2030 году «Газпромнефть» должна стать ориентиром для других компаний мировой отрасли по эффективности, технологичности и безопасности. Фокусом компании является укрепление позиций в числе десяти крупнейших публичных нефтегазовых

компаний мира по объему добычи жидких углеводородов и максимизация создаваемой стоимости каждого барреля[17].

Стратегия развития «Газпромнефти» до 2030 года предполагает реализацию возможностей для роста и повышения операционной эффективности за счет разработки и внедрения передовых технологических решений. Компания намерена реализовать потенциал новых рыночных ниш за счет создания инновационных продуктов, продолжить органический рост на развитых рынках нефтепродуктов и сохранить лидерство по эффективности сбытовой сети в России[17].

Цель в развитии премиальных сегментов – войти в десятку ведущих мировых компаний авиатопливной отрасли, производителей смазочных материалов и инновационной битумной продукции.

Для достижения поставленных в стратегии целей компания намерена провести трансформацию системы управления. Она включает цифровую трансформацию, которая обеспечит извлечение дополнительной ценности из данных по всей цепочке создания стоимости – от геологоразведки до реализации топлива конечному потребителю.

Задача команды "Газпром нефти" в условиях постоянно меняющейся внешней среды – выстроить компанию новой формации, устойчивой в любом сценарии развития рынка нефти, при этом скоординировав работу со стратегическими приоритетами ПАО "Газпром". "Газпром нефть" ставит целью стать эталоном для игроков российской и мировой отрасли в сфере безопасности, эффективности и технологичности[17].

Организационная структура, представленная в приложении А, является дивизиональной. Данная структура позволяет эффективно разграничить зоны деятельности компании. Так, руководство компании имеет более подробную структуру представленную на рисунке 14. Она отражает зоны ответственности между руководящими органами организации для обеспечения эффективности ведения бизнеса и определение будущего направления деятельности.



Рисунок 14 – Структура руководства «Газпромнефть»

По объемам добычи и переработке нефти в 2017 году компания вошла в тройку вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Также «Газпромнефть» сохраняет лидерство среди других нефтегазовых компаний отрасли по приросту добычи в физическом выражении, увеличив ее на 4,2 % до 89,76 млн. тонн н.э. (нефтяного эквивалента) в год из них 40,2 млн тонн – переработка, 26,54 – млн тонн экспорта[17].

«Газпромнефть» – первая компания, начавшая добычу нефти на российском шельфе Арктики. Компания по итогам 2018 года является лидером по доле высокотехнологичных скважин у «Газпромнефть» достигает 60%.

Для того чтобы оценить эффективность деятельности компании проанализируем данные по основным группам показателей компании (финансы, маркетинг, бизнес-процесс, персонал), представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Экономические и кадровые показатели компании «Газпромнефть»

Показатель		2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста в %		
					2017/2016	2018/2017	2018/2016
Финансы	Выручка от продаж, млн руб.	1 695 764	2 003 575	2 489 292	118,15	124,24	146,79
	Чистая прибыль, млн руб.	209 725	269 678	400 993	128,58	148,67	191,19
	Рентабельность по чистой прибыли, %	13,57	14,51	16,11	106,92	111,02	118,71

Маркетинг	Доля постоянных клиентов, %	73,6	79,2	82,4	107,6	104,04	111,95
	Качество продукции, %	92	93,5	95	101,63	101,6	103,26
	Доля рынка, %	42	48	54	114,28	112,5	128,57
Бизнес-процесс	Выручка в расчете на одного работника, млн. руб./чел.	26,6	30,6	36,6	115,03	119,61	137,56
	Коэффициент автоматизации, %	14	18	21	128,5	116,6	150,0
Персонал	Среднесписочная численность, тыс. чел.	63,7	65,4	67,9	102,66	103,82	106,59
	ФЗП, млн. руб	76 500	79 440	91 644	103,84	115,36	119,79
	Средняя з/п, руб. мес.	93 079	103 933	112 476	111,6	108,2	120,8
	Текучесть кадров, %	10,8	11,2	13,9	103,7	124,1	128,7

Показатели группы финансы:

Выручка от продаж в динамике за три года показала прирост в 46,8%, что обусловлено ростом цен на нефть и нефтепродукты на мировом рынке, а также увеличением объема реализации нефтепродуктов.

Чистая прибыль показала прирост в 91,2% также характеризуется ростом цен на нефть и ростом добычи по крупным проектам (Месторождения :Новопортовское, Приразломье, Восточно-Мессояхское).

Рентабельность по чистой прибыли за три года выросла на 3%, что является критерием оценки эффективности деятельности компании. Данный показатель изменяется исходя из увеличения затрат на модернизацию производственных мощностей и применение автоматизированных систем. Процентное значение не

является высоким, поскольку эффективность работы управления персоналом не находится на должном уровне.

Показатели группы маркетинга:

Доля постоянных клиентов увеличилась за три года на 8,8%, что является следствием проведения маркетинговой программы и увеличению числа АЗС для доступности получения продукции и услуг.

Качество продукции в рассматриваемом периоде на 3%, это связано с проведением капитальных ремонтов НПЗ, позволяющих выводить переработку на качественно новый уровень.

Доля рынка увеличилась на 12% в связи с расширением зоны присутствия АЗС и привлечении новых клиентов.

Показатели группы бизнес-процесса:

Выручка в расчете на одного сотрудника показала прирост на 6,6% с учетом роста выручки компании и распределении денежных средств с автоматизированных процессов не требующих затрат на персонал.

Коэффициент автоматизации вырос на 7 %, что является отражением введенных технологических изменений в добычу и реализацию продукции.

Показатели группы персонала:

Среднесписочная численность за отчетный период (год) показала прирост в 7% , данный факт является следствием расширения сетей АЗС и открытием ряда месторождений в Западной Сибири, а также единых центров координации деятельности компании.

Фонд заработной платы показал прирост на 20 % – является прямым отражением увеличения численности сотрудников компании и необходимости оплаты его труда.

Также средняя заработная плата составила 111,6 тысяч рублей в месяц за 2018 год, что по отношению к 2016 году имеет разницу в 18 521 рублей.

Текучесть кадров из года в год также показывает рост, увеличение данного показателя не приводит к положительному эффекту, поскольку затраты на найм, адаптацию и обучение новых сотрудников не приводят к желаемому результату.

Проведя анализ показателей эффективности компании было выявлено, что развитие деятельности компании имеет положительную динамику. Несмотря на увеличивающийся процент текучести кадров и не высокий рост рентабельности, прибыль продолжает расти за счет перераспределения обязанностей и автоматизации процессов. Такая тенденция роста прибыли позволяет компании вкладывать инвестиции в новые проекты по разработке новых месторождений и автоматизации технологических процессов.

Таким образом, компания является лидером в отрасли и стремится к укреплению позиции увеличения зоны охвата сбыта продукции. При проведении анализа основных элементов пирамиды целеполагания было выявлено, что в основном в них отражены направления деятельности компании, но не везде были конкретизированы цифровые показатели, которые позволяют оценить результаты деятельности компании. Также компания расширяет сеть автоматических АЗС, что приводит к сокращению числа сотрудников на территории Челябинска. Согласно этому необходимо усиливать работу отдела управления персоналом в этом направлении.

2.2. Аудит внешней и внутренней среды ООО «Газпромнефть-Центр»

Проведение анализов внешней и внутренней среды поможет оценить влияние факторов влияющих на деятельность компании.

Начнем с проведения STEP-анализа, который позволит оценить влияние политических, экономических, социальных и политических факторов на компанию – таблица 8.

Таблица 8 – СТЕР-анализ компании «Газпромнефть»

Группа факторов	Степень влияния (0–10)	Вероятность наступления (0–1)	Знак влияния (+/-)	Оценка
Социальные факторы				
1. Снижение уровня квалификации кадров в нефти- газовой отрасли	4	0,3	–	– 1,5
2. Снижение реальных доходов населения на 0,2%	3	0,3	–	– 0,9
3. Демографический рост 2000-х годов	8	0,4	+	+3,2
Итого по социальным факторам	+ 0,8			
Технологические факторы				
1. Рост автоматизации процессов добычи и реализации нефти	7	0,5	+	+ 3,5
2. Ограниченность месторождений	8	0,2	–	– 1,6
3. Появление новых технологий в отрасли	7	0,3	+	+ 2,1
Итого по технологическим факторам	+ 4			
Экономические факторы				
1. Уменьшение налогов (НДПИ, НДС)	6	0,4	+	+ 2,4
2. Увеличение налога НДС на 2% и ужесточение контроля за естественными монополиями	5	0,3	–	– 1,5
3. Нестабильность валютного курса	6	0,3	–	– 1,8
Итого по экономическим факторам	– 0,9			
Политические факторы				
1. Ужесточение мировых санкций на экспорт газо- и нефтепродуктов	5	0,3	–	– 1,5
2. Поддержка нефтяной отрасли государством	8	0,5	+	+ 4
3. Риск ограничений по добыче	7	0,2	–	– 1,4
Итого по политическим факторам	+1,1			

Для наглядного представления данных составим график – рисунок 15.



Рисунок 15 – Профиль влияния внешней среды «Газпромнефть»

Социальные факторы:

1. Снижение уровня квалификации кадров в нефтегазовой отрасли.

В 1990-х годах произошёл массовое сокращение людей из отрасли, а оставшиеся сотрудники работали не эффективно, что со временем данная ситуация привела к дефициту квалифицированных специалистов. Полученный эффект имеет продолжительный характер. Этот этап происходил в момент естественного технологического развития отрасли во всем мире. На сегодняшний день нехватка специалистов сохраняется.

Для стремительно развивающейся производственной среды в нефтегазовой отрасли нужны специалисты готовые к работе с инновационным оборудование, а также желание тех сотрудников, которые уже заняты на производствах.

Согласно статистическим данным с 2015 по 2017 год замечено снижение показателей системы переподготовки кадров на 87% и повышения квалификации на 62,6%.

2. Снижение реальных доходов на 0,2%.

Таким образом, 2018 год стал пятым годом подряд снижения реальных доходов населения. Прогноз правительства на этот год не оправдался, планируемое значение составило 3,4% и теперь на 2019 год прогноз роста реальных доходов – 1%.

3. Демографический рост 2000-х годов.

Осуществление национального проекта по повышению рождаемости за пару десятилетий привело к значительному увеличению молодого и экономически активного населения. Данный факт обеспечивает рост потенциального персонала, на который должна быть направлена работа по привлечению в компанию.

Технологические факторы:

1. Рост автоматизации процессов добычи и реализации нефти. Этот фактор имеет положительное влияние, поскольку компания внедряет на всех этапах от добычи (применение высокотехнологичного оборудования контролирующего соответствие технологическим нормам, и избежание аварийных ситуаций) до реализации (применение автоматизированных АЗС, где обслуживание осуществляется самим потребителем, а также в 2018 году впервые в тестовом режиме автоматизировали процесс авиозаправки, с помощью робота манипулятора без участия персонала).

2. Ограниченность месторождений.

Негативное влияние фактора обусловлено тем, что полезные ископаемые – исчерпаемые ресурсы. И наибольшее количество залежей нефти в крупнейших месторождения находятся в Венесуэле (Боливар – 325 залежей), 96% нефти и 99% газа сосредоточены на Восточно-Европейской, Западно-Сибирской, Северно-Американской, Аравийской и Африканской платформе.

В частности, по проведенной оценке Минприроды на конец 2017 года запасы нефти составили 9,04 млрд. т., газа – 14,47 трлн. куб.м. В стоимостном выражении нефть – 39,6 трлн. руб., газ – 11,3 трлн. руб.

3. Появление новых технологий в отрасли.

Бассейновое моделирование – позволяет отследить формирование и изменение геологических слоев с целью выявления мест образования, накопления и перераспределения углеводородов в них за прошедшие миллионы лет. Суммарная эффективность данного метода составила 26 млн. тонн потенциала добычи за пару лет.

Высокоплотная сейсмосьемка UniQ (разработанная компанией Schlumberger) – получение данных о залежах нефти путем возбуждения упругих волн с помощью искусственного источника этих волн сейсмоприемниками. Эффективность данного метода от обычной 3D-сейморазветки в 16 раз превышает количество необходимой информации для перехода к процессу добычи.

«Зеленая сейсмика» – система беспроводных сейсмоприемников позволяющих снизить затраты на его применение и сохранить до 60% деревьев, по сравнению с обычной сейсмикой с прокладкой кабельных линий.

Высокотехнологичные скважины (горизонтальные, многоствольные и «рыбья кость» (fishbone). Доля таких скважин в бурении – 65%.

Многостадийный гидроразрывной пласт – создание трещин на нескольких участках по средствам закачки мощными насосными станциями в скважину жидкости. А чтобы трещины оставались открытыми используют расклинивающий агент – пропант. Также использование бесшаровой технологии был получен рекордный результат в 30 стадий разрыва.

По данным РБК зависимость Российских нефтегазодобывающих стран от импортного оборудования и программного обеспечения находится в значениях от 4 до 35 %, . Все разработки программного обеспечения, по большей части, перешли на внутренний рынок[1].

Экономические факторы:

1. Уменьшение налогов

НДПИ сейчас составляет 30 % , пошлина на экспорт по ряду нефтепродуктов в сумме – 260 долл./т., налог на прибыль 20 %, экспортные пошлины и акцизы – 40 804 млн. руб.

Следует отметить, что с 1 января 2019 года будет осуществляться постепенное снижение налога НДПИ до его полной отмены в 2024 году.

Эти меры направлены на достижение 2-х целей:

- 1) Добиться более выгодного экспорта нефти и нефтепродуктов;
- 2) Достичь роста цен на нефть для переработки на внутреннем рынке[16].

2. Увеличение налога НДС на 2% и ужесточение контроля за естественными монополиями.

В ноябре 2018 года было подписано соглашение между Минэнерго, ФАС и нефтяными компаниями о заморозке цен на топливо. Но из-за увеличения в начале года налога НДС на 2 %, не дало возможности сохранить цены на уровне июня прошлого года, но все еще не превышают установленного порога в 1,7%.

ФАС разработал законопроект, который предполагает заморозку тарифов на 5-10 лет. По оценке ФАС, рост долгосрочных тарифов должен быть на 0,1 процентного пункта ниже ожидаемой годовой инфляции, или не выше 3,9%.

Фактически новые правила регулирования нацелены на сокращение возможностей госмонополий бесконтрольно финансировать инвестпроекты за счет тарифов, влияющих на экономику в целом. То есть государство отказывается финансировать инвестпрограммы монополий в угоду всей экономике[22].

3. Нестабильность валютного курса.

Компании нарастили взаиморасчеты по продаже нефти в рублях и евро на текущий момент до 12% с 7% в 2017 году. 12% расчетов не в долларах. Это евро или рубли, этот объем за последний год существенно вырос. В частности, в 2017 году 93% от суммы всех сделок по продаже нефти приходилось на доллары. Но поскольку экспорт осуществляется с оплатой по большей части долларами, то ее изменяющийся курс влияет на конечное значение доходов компании [25].

Политические факторы:

1. Ужесточение мировых санкций на экспорт газо- и нефтепродуктов.

Влияние США на страны Евросоюза и постоянное введение новых санкций против России привело к шаткому положению по проектам начатым еще до санкций. Так в частности произошло с «Северным потоком 2», в которой задействованы по большей части инвестиции от «Газпрома» а еще половина поровну распределена между 4-мя европейскими компаниями. И по прогнозам экспертов после введения этого проекта, российская компания может потерять половину загрузки этого нефтепровода.

2. Поддержка нефтяной отрасли государством

Данный фактор характеризуется налоговым маневром в нефтяной отрасли 2019 года. С 1 января 2019 года начинает свою работу. Цель данного маневра заключается в поэтапном снижении налоговой нагрузки и введение демпфера стабилизирующего цены на нефть на внутреннем рынке в результате роста цен на мировую нефть.

Также, поскольку компании приносят определенную долю в ВВП и ВВП страны, государственная политика нацелена на привлечение и подписание договоров о сотрудничестве по поставкам нефти и газа, а также совместной разработке месторождений с другими государствами.

3. Риск ограничения по добыче.

Ограниченность месторождений негативное влияние фактора обусловлено введенными санкциями против России и ее предприятий. За 2016-17 гг. в стране не было введено в эксплуатацию ни одного нового месторождения газа, не удалось открыть ни одного крупного месторождения нефти, а работы на арктическом шельфе пришлось приостановить.

Так ряд крупных нефтяных компаний были вынуждены перенести запуск проектов: СПГ на Сахалине, СПГ-Ямал, Поморский и т.д.

Ограничение по добыче нефти устанавливается странами ОПЕК, а также теми странами, которые с ними сотрудничают, в том числе и Россия. Ограничение добычи призвано сохранить цену на нефть и избегать ее резких колебаний. Но наряду с этим, пока страны подписывают соглашение об ограничении добычи, США увеличивает объемы добычи, что имеет негативное влияние на рынок. По итогам обсуждений страны решили снизить производство нефти в первой половине 2019 года на 1,2 миллиона баррелей в сутки от октябрьского уровня, из которых 800 тысяч баррелей приходится на ОПЕК, 400 тысяч – на не-ОПЕК. Наибольшие доли сокращения взяли на себя Саудовская Аравия (270 тысяч баррелей) и Россия (228 тысяч баррелей)[21].

Таким образом, проведя анализ, можно сделать следующие выводы:

1. Социальные факторы в наименьшей степени оказывают положительное влияние, но, тем не менее, в сложившейся ситуации необходимо выстраивание взаимодействия с вузами с целью получения квалифицированных кадров недостающих на рынке труда.

2. Технологические факторы имеют самый высокий балл в положительном влиянии на компанию, поскольку рост автоматизированного процесса реализации и добычи сокращает самую внушительную сумму затрат на персонал и влияет на качество и скорость производства процесса. В дополнении ко всему появление новых технологий способствуют получению конкурентных преимуществ в скорости обнаружения крупных месторождений и их разработке.

3. Экономические факторы оказывают негативное влияние по части изменения курса валют, поскольку его динамика не имеет определенности. Постоянно изменяясь, он приносит необходимость постоянного мониторинга и создания стратегии по оптимизации деятельности, что не позволяет в более короткие сроки достигать поставленных стратегических целей компании. В части налогового контроля существует положительное и отрицательное влияние. Так увеличение НДС и контроль за естественными монополиями приводит к дополнительной корректировке деятельности, а уменьшение самых значительных по величине налогов (НДПИ, НДД) помогают перенаправить высвобожденные денежные средства на развитие компании.

4. Политические факторы включают в себя негативное влияние санкций и сокращение добычи по соглашению стран ОПЕК, но, не смотря, на это внутренняя политика государства направленная на поддержание нефтегазовых компаний позволяют сохранить устойчивость.

Суммарное значение факторов оказывающих положительное влияние на компанию является больше, чем отрицательное, что свидетельствует об устойчивости и благоприятной обстановке для развития и реализации стратегии компании.

Для определения места занимаемого компанией среди ближайшего окружения и того что оказывает наибольшее влияние на ее деятельность необходимо провести анализ макросреды М. Портера.

Проведение данного анализа позволит нам оценить влияние появления новых конкурентов, товаров заменителей, поставщиков, покупателей, а также уровень конкуренции на рынке. Модель 5-ти сил представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Модель 5 сил М.Портера «Газпромнефть»

1) Угроза появления новых конкурентов – 5%

Нынешнее положение нефтяных игроков на рынке таково, что наряду с крупными нефтяными компаниями появились независимые заправочные станции, которые предлагают розничному рынку более низкую цену. Влияние этого фактора мало, поскольку крупные нефтяные компании больший объем выручки получают от оптовой, чем от розничной продажи.

2) Угроза появления товаров заменителей – 5%

В настоящее время в связи с экологической обстановкой, появляются альтернативные виды энергообеспечения. Так, например, на смену заправочным станциям с бензиновым и дизельным топливом появились электрозаправочные

станции. Охват в нашей стране пока невелик, поэтому влияние этого фактора незначительно.

3) Сила влияния поставщиков – 10%

- MSA a.s. (Чехия) – трубопроводная арматура;
- KSP steel, ТОО – трубная продукция;
- ЭТАЛОН НПО, ООО – станции управления УЭЦН;
- АББ, ОАО – электротехническое оборудование;
- Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ), ПАО – трубная продукция;
- ГИДРОМАШСЕРВИС, ЗАО – насосно-компрессорное оборудование;
- СИБУР Холдинг, ЗАО – химическая продукция

Выбор поставщиков осуществляется путем проведения сравнительной оценки нескольких контрагентов по внутренним стандартам компании. В процент влияния фактора заложены финансово-временные затраты на принятие решения о выборе подходящего контрагента и фактическое отклонение от норм предоставления поставок.

4) Покупатели – 40%

Самая важная составляющая в сбыте и реализации нефти и нефтепродуктов – их покупатели, поскольку конкуренция среди крупных нефтяных компаний достаточно ощутима, то привлечение покупателей происходит путем предоставления конкурентоспособных товаров и услуг, так «Газпромнефть» предоставляет несколько категорий и классов топлива по более низкой цене, а также обеспечивает уровень сервисного обслуживания своих клиентов.

5) Уровень конкуренции на рынке – 40%

Среди главных конкурентов «Газпромнефть», можно выделить:

а) ПАО «НК«Роснефть» (дата основания 1993 год, основные виды деятельности: операция по разведке, добыче и переработке нефти и природного газа, реализации нефти и нефтепродуктов, объем запасов углеводорода 35,34 млрд. б.н.э. 2 место в отрасли);

б) ПАО «Лукойл» (дата основания 1991 год, основные виды деятельности: разведка, добыча и реализация нефти и газа, объем запасов 26,11 млрд. б.н.э., 3 место в отрасли);

с) ПАО «Новатек» (дата основания 1994 год, добыча, переработка и реализация газа и нефти, 24, 54млрд. б.н.э., 4 место в отрасли);

д) ПАО «Башнефть» входит в ПАО «НК»Роснефть» (дата основания 1946 год, нефте- и газодобыча, переработка и реализация, химическая промышленность, 19,9 млрд. б.н.э.)[25].

Таким образом, было выявлено, что большее влияние оказывают потребители и уровень конкуренции на рынке, получившие по 40 % каждый. Для стабилизации сложившейся ситуации необходимо постоянно анализировать преимущества конкурентов и отклик на них потребителей и в соответствии с этим вносить коррективы в свою деятельность.

Матрица БКГ, позволяет проанализировать продуктовый портфель компании и его долю по отношению к конкурентам (таблица 9).

Таблица 9 – Данные по реализации продукции «Газпромнефть»

Наименование	Доля рынка(%)	Доля рынка конкурента(%)	Относительная доля рынка	Темп роста рынка	Доход (млн. руб)
нефть	84	41	2,05	56	746
газ	74	35	2,11	34	583
полиэтилен	52	26	2	15	604
полипропилен	21	48	0,44	8	79

Для того чтобы рассмотреть какое положение занимает каждый из продуктов построим график – рисунок 17.

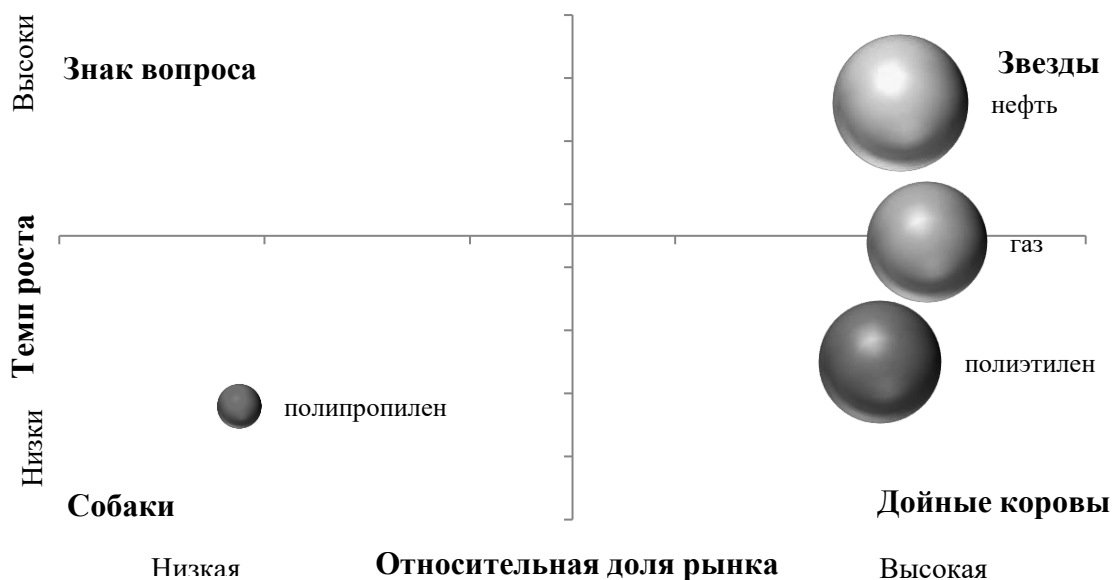


Рисунок 17 – Матрица БКГ «Газпромнефть»

Дойные коровы: полиэтилен, необходимо сохранять позиции товара для извлечения с его реализации денежных средств для инвестирования в Звезд.

Из стадии Звезды в Дойные коровы переходит: Газ. Она занимает большую долю рынка и приносит высокую прибыль. Процесс реализации газа можно назвать лидером в своей отрасли.

Звезды: нефть – постоянная прибыль, это перспективный товар, требующий дополнительных инвестиционных вложений полученный от реализации товара находящегося в стадии Дойные коровы

Собаки: полипропилен – товар, не приносящий существенного дохода компании, для эффективности использования финансового потока следует минимизировать его в основном ассортименте товаров или исключить из него.

Таким образом, проанализировав положение продуктов компании «Газпромнефть», была выявлена необходимость поддержания тех продуктов, которые приносят наибольшую прибыль, а те, что не окупают затраты на реализацию, должны быть оптимизированы.

Проведя анализ внешней среды компании можно сделать вывод о том, что на деятельность компании в большей степени оказывают влияние конкуренты, которые производят аналогичную деятельность с разными уровнями добычи и

покрытия рынка. Компании ведут борьбу за приобретение наибольшего числа конкурентных преимуществ, в частности, объем добычи, переработка, реализация на внутреннем рынке и осуществления экспорта. Также немаловажным является влияние, оказываемое потребителями на деятельность компании, поскольку они – главное звено в осуществлении реализации продукции компании и гарантия ее устойчивости на рынке. Угрозы для компании проявляются и во влиянии экономических факторов связанных с изменением курса валют и политических в ограничении добычи со стороны стран ОПЕК. Но данные угрозы для компании можно нейтрализовать благодаря новым технологиям, появляющимся в отрасли и поддержке государства посредством снижения налогов и привлечении к сотрудничеству зарубежных партнеров.

Далее перейдем к проведению анализов внутренней среды компании.

Далее перейдем к анализу 7SMcKinsey, который представлен на рисунке 18.

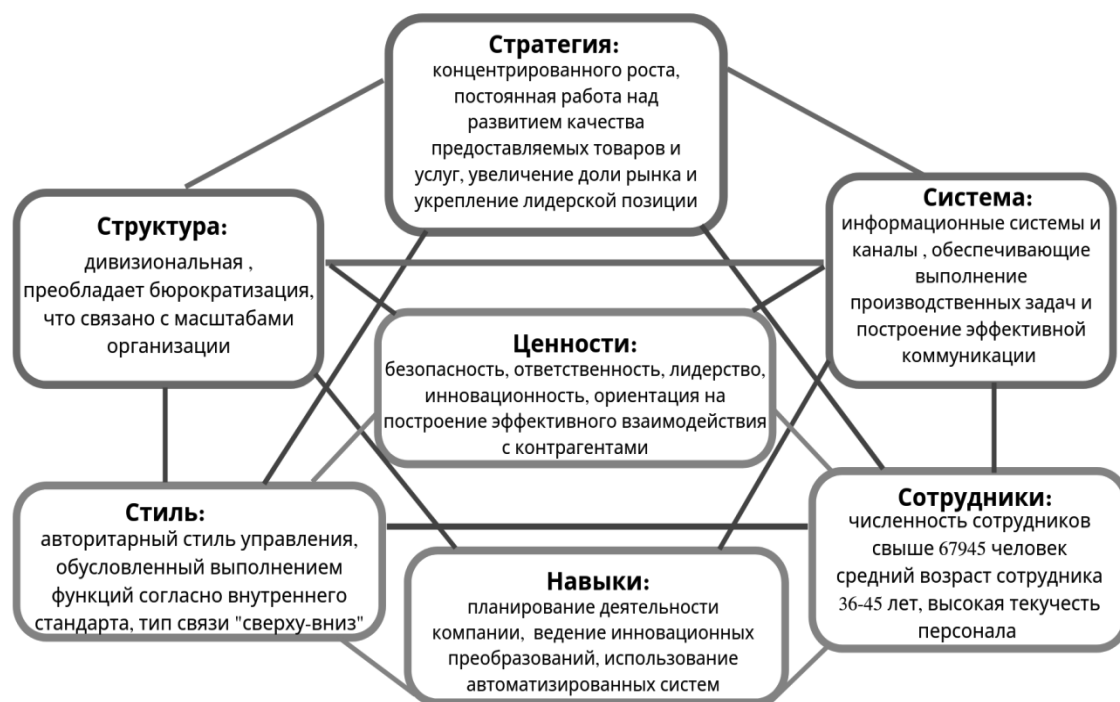


Рисунок 18 – Модель 7SMcKinsey «Газпромнефть»

Стратегия:

Фокусом компании является укрепление позиций в числе десяти крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира по объему добычи жидких углеводородов и максимизация создаваемой стоимости каждого барреля[17].

Стратегия развития «Газпром нефти» до 2030 года предполагает реализацию возможностей для роста и повышения операционной эффективности за счет разработки и внедрения передовых технологических решений.

Для достижения поставленных в стратегии целей компания намерена провести трансформацию системы управления. Она включает цифровую трансформацию, которая обеспечит извлечение дополнительной ценности из данных по всей цепочке создания стоимости – от геологоразведки до реализации топлива конечному потребителю.

Навыки:

Для разных категорий персонала компании навыки свои, например:

1. Руководители: планирование деятельности подразделения, диагностика проблемных элементов в бизнес-процессах, формирование высокоэффективной команды и т.д.;

2. Специалисты управления персоналом: знание и контроль за соблюдением трудового законодательства в кадровом делопроизводстве; формирования программ мероприятий для каждой подсистем управления персоналом и т.д.;

3. Специалистов добычи: знание специфики процесса добычи, контроль показателей и характеристик осуществления добычи, выполнение плана по добычи и т.д.;

4. Специалистов сбыта (планирование объемов реализуемой продукции по каналам сбыта, контроль соответствия продукта ожидания потребителя, обеспечение уровня комфорта взаимодействия с потребителями, поддержание имиджа компании как ответственного исполнителя и т.д.).

Ценности:

Безопасность – защита и предотвращение несчастных случаев, обучение технике безопасности и ее последующая оценка.

Открытость – мы готовы и открыты к сотрудничеству с нашими сотрудниками, поставщиками, конкурентами и обществом.

Лидерство – стремление быть лучшими и ставить перед собой высокие цели и нести личную ответственность за результат.

Быть победителями – всегда быть уверенными в успехе и не бояться трудностей и постоянно совершенствоваться, через развитие компетенций для получения большего эффекта в решении масштабных задач.

Ответственность – сохранение ресурсов и приумножение активов компании.

Доверие и взаимоуважение – уважительное отношение к себе и другим, коллективное решение сложных задач, доверие профессионализму друг друга и взаимопомощь в стремлении быть успешным.

Согласно утвержденной стратегии развития организации были также добавлены следующие ценности:

Инновационность – анализ и разработка инновационных решений по оптимизации бизнес-процессов компании, а также быстро и гибко принимать решения для увеличения эффективности ее деятельности.

Сотрудничество – создание доверительных и взаимовыгодных условий по работе с контрагентами компании.

Структура:

Компания ПАО «Газпромнефть» имеет более 70 дочерних предприятий занимающихся добычей, переработкой, реализацией, бункеровкой и т.д.

Организационная структура компании является дивизиональной, что позволяет распределить компанию на различные элементы деятельности, для повышения уровня производительности каждого из них.

Система:

Согласно используемым и внедряемым информационным технологиям осуществляется анализ показателей и последующее принятие решений. Коммуникация между сотрудниками для выполнения и передачи выполняемых задач происходит через внутреннюю сеть. Используемые программы: 1С, Outlook, MS-Office, автоматизированные программы, робот-консультант по закупкам и т.д.

Стиль:

В компании стиль руководства – авторитарный. Такой стиль позволяет четко выстраивать работу подчиненных, согласно утвержденной стратегии компании. А также, осуществлять контроль за исполнением должностных обязанностей и соответствие их внутренним стандартам компании.

Персонал:

Всего в ПАО «Газпромнефть» более 67 945 сотрудников. Средний возраст сотрудника составляет 36-45 лет. Существует тенденция повышения текучести персонала.

Таким образом, после проведенного анализа основных внутренних элементов, компания выстраивает жесткую систему, которая отражается в стиле, системе и стратегии компании, что обусловлено желанием достичь заявленных позиций, описанных в ее стратегии.

Далее перейдем к анализу SNW, представленному в таблице 10.

Анализ позволяет оценить внутренние подсистемы и элементы деятельности компании и сравнить их с эталонными значениями.

Таблица 10 – SNW- анализ «Газпромнефть»

№	Факторы	Оценка						
		W			N	S		
		-3	-2	-1	0	1	2	3
	Стратегия							
1	Планирование						Y	X
2	Стратегия развития организации						Y	X
3	Научная деятельность						Y	X

Управление персоналом							
1	Обучение					Y	X
2	Подбор				Y	X	
3	Мотивация и стимулирование						Y
4	Уровень текучести персонала		X			Y	
5	Уровень квалификации кадров					Y	X
6	Организационная культура					Y	X
7	Эффективность организационной структуры						Y
8	Система высвобождения персонала	X				Y	
Маркетинг							
1	Продуктовый ассортимент					Y	X
2	Имидж организации					X	Y
3	Цены по рынку				Y		X
4	Объем продаж					Y	X
Производство							
1	Качество продукции и услуг						Y
2	Технологическая оснащенность					Y	X
Финансы							
1	Экономическая устойчивость					Y	X
2	Уровень зарплатных плат						X
X – положение компания Y – среднеотраслевое значение							

Факторы стратегии являются сильными, поскольку компания имеет четкую долгосрочную стратегию, в соответствии с которой планирует и выстраивает свою работу.

Факторы группы управления персоналом в целом являются сильными, за исключением 2-х факторов высвобождения и текучести. Эти факторы являются слабыми, и требуют проведения реинжиниринга, с целью повышения эффективности деятельности специалистов управления персоналом.

Факторы маркетинга являются сильными и предоставление низких цен по рынку обеспечивает высокий уровень сбыта. Это обусловлено тем, что компания предоставляет товары и услуги по цене ниже средней по рынку, что влияет на формирование конкурентного предложения для потребителя, а также оказывает

влияние на экономические показатели. Но существует отставание от среднеотраслевых значений по имиджу организации, что обусловлено количеством негативных комментариев и созданием отрицательного фона в отношении деятельности компании.

Факторы производства и финансов являются сильными, поскольку правильно выстроенная система работы компании с учетом ее стратегии, позволяет получать планируемый результат.

Таким образом, проведенный SNW анализ позволил выявить сильные, нейтральные и слабые факторы деятельности компании «Газпромнефть».

В частности были выявлены кадровые факторы, такие как: высвобождение и текучесть, которые требуют внесения корректировок для повышения эффективности как персонала, так и получения экономической выгоды компании в целом.

Далее необходимо провести SWOT-анализ, представленный в таблице 11.

Проведение анализа позволит выявить сильные, слабые стороны деятельности компании и имеющиеся возможности и угрозы для нее.

На основании проведенного анализа были разработаны стратегии в реализации возможностей и нейтрализации угроз. В целом можно определить основные направления, на которые стоит усилить воздействие:

- Постоянное поддержание лидерской позиции на рынке;
- Учет потребностей потребителей и работа над повышением качества товаров и услуг;
- Привлечение специализированных сотрудников;
- Модернизация подсистемы высвобождения для формирования положительного имиджа компании и сокращения репутационных рисков;
- Противостояние экономическим и политическим факторам через стратегию деятельности компании.

Таблица 11 – SWOT-анализ «Газпромнефть»

<p>Возможности и угрозы</p> <p>Сильные и слабые стороны</p>	<p>Возможности</p> <p>1) Появление новых технологий в отрасли</p> <p>2) Рост автоматизации процессов добычи и реализации нефти</p> <p>3) Уменьшение налогов (НДПИ, НДД)</p>	<p>Угрозы</p> <p>1)Нестабильность валютного курса</p> <p>2)Ужесточение мировых санкций на экспорт газо- и нефтепродуктов</p> <p>3)Снижение уровня квалификации кадров в нефти- газовой отрасли</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1)Сохранение позиций в предоставлении традиционных энергоресурсов</p> <p>2)Стратегический подход к организации деятельности компании</p> <p>3)Высокий уровень сбыта высококачественных товаров и оказания услуг потребителям</p> <p>4)Популярность бренда компании</p>	<p>Сильные стороны и Возможности:</p> <p>1)Формирование эффективной программы лояльности обеспечит сохранение и приумножения уровня сбыта товаров и предоставления услуг</p> <p>2)Использование и внедрение новых технологий будет иметь выражение в повышении качества продукции и услуг</p> <p>3)Уменьшение налогов позволит укрепить лидерские позиции на Российском рынке и больше развивать экспорт с зарубежными странами</p>	<p>Сильные стороны и Угрозы:</p> <p>1)Стратегический подход к организации деятельности компании поможет нивелировать изменение валют и влияние санкций</p> <p>2)Формирование положительного имиджа компании позволит привлекать к себе, то количество имеющихся специалистов на рынке и использовать их как наставников для обучения сотрудников</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1)Низкая эффективность подсистемы высвобождения персонала</p> <p>2)Высокий уровень текучести кадров</p> <p>3)Высокая зависимость от конкурентов и потребностей потребителей</p>	<p>Слабые стороны и Возможности:</p> <p>1)Перераспределение финансов освобожденных от налоговой нагрузки на изменение подсистемы высвобождения позволит сформировать лояльность увольняемых сотрудников и снизить репутационные риски</p> <p>2)Работа с новыми технологиями предполагает соответствующий уровень квалификации, поэтому необходимо обучать и удерживать сотрудников</p> <p>3)Выстраивание выполняемых работ через автоматизацию также должен быть ориентирован на потребителей, для укрепления конкурентной позиции</p>	<p>Слабые стороны и Угрозы:</p> <p>1) Укрепив конкурентную позицию на рынке, можно противостоять мировым санкциям опираясь на стратегию деятельности</p> <p>2)Формировать цену товара с учетом финансовых издержек, получаемых от внешних факторов</p>

Проработка этих направлений увеличить эффективность деятельности компании в целом и гибкость к влиянию внешней среды.

2.3 Кадровый аудит ООО «Газпромнефть-Центр»

Проведение кадрового аудита ООО «Газпромнефть-Центр», необходимо начать с рассмотрения организационной структуры представленной на рисунке 19.

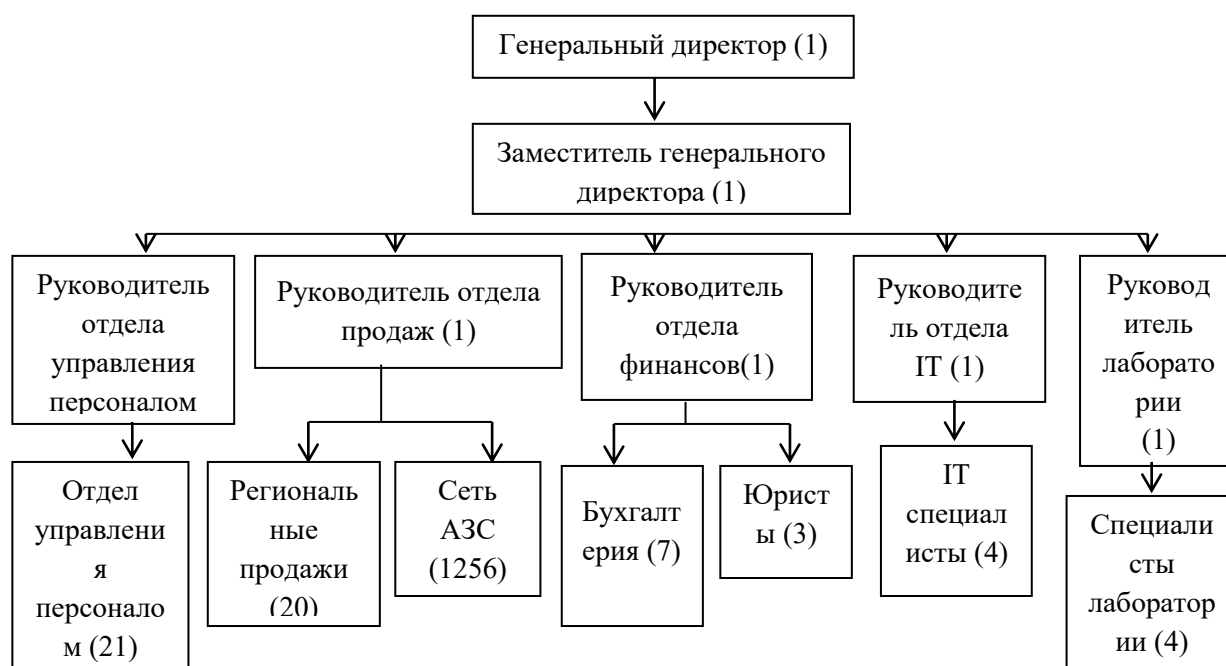


Рисунок 19 – Организационная структура ООО «Газпромнефть-Центр»

Организационная структура компании ООО «Газпромнефть-Центр» является линейно-функциональной и позволяет организовать процесс принятия управленческих решений руководителем и обеспечить эффективность работы каждого отдела и в целом сети АЗС.

Зоны ответственности распределяются следующим образом:

1. Генеральный директор и его заместитель обеспечивают работу компании ООО «Газпромнефть-Центр» в соответствии со стратегическими целями ПАО

«Газпромнефть». И отслеживают работу по реализации продукции, работе отделов и в целом эффективности деятельности компании.

2. Отдел персонала ответственен за эффективность работы персонала. HR-менеджеры проводят работу в рамках основных подсистем: подбор, найм, адаптация, кадровое делопроизводство.

3. Региональные продажи занимаются реализацией продукции и заключением сделок с корпоративными клиентами. Реализуя продукцию на территории Челябинской области.

4. Сеть АЗС реализует высококачественную продукцию (топливо и сопутствующие товары) непосредственно конечному потребителю, в рамках стандарта качества компании «Газпромнефть»

5. Отел финансов ведет бухгалтерскую отчетность и рассчитывает выплаты сотрудникам компании. Юристы в свою очередь обеспечивают соответствие деятельности компании законодательству РФ, а также отстаивает права компании в решении трудовых споров в суде.

6. Отдел ИТобеспечивает бесперебойную работу информационных систем и разрабатывает и внедряет новое программное обеспечение.

7. Лаборатория организует сбор пробы реализуемого нефтепродукта, а также оценивает правильность комплекса технологических операций и технической оснащенности АЗС для поддержания высокого качества товара.

Для полноты анализируемой структуры необходимо представить структуру сети АЗС включающую наибольшее количество сотрудников – рисунок 20.

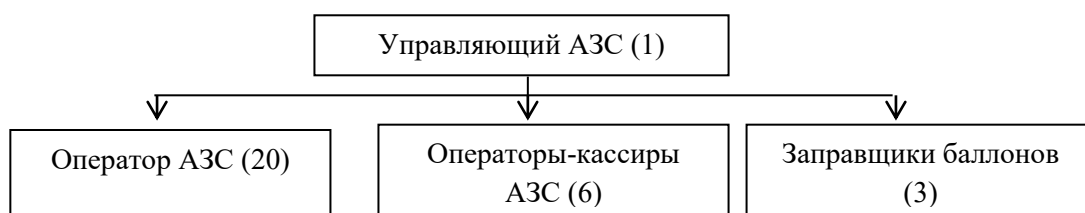


Рисунок 20 – Структура одной традиционной АЗС

Всего количество традиционных станций АЗС составляет 40 единиц, что соответственно распределяет штат следующим образом:

- 1) Управляющий АЗС – 40 человек;
- 2) Оператор АЗС – 800 человек;
- 3) Операторы-кассиры АЗС – 240 человек;
- 4) Заправщик баллонов – 120 человек.

Далее рассмотрим структуру автоматизированной АЗС (рисунок 21) на увеличение числа, которых направлена стратегическая цель компании. На конец 2018 года в городе Челябинске функционирует 5 ААЗС

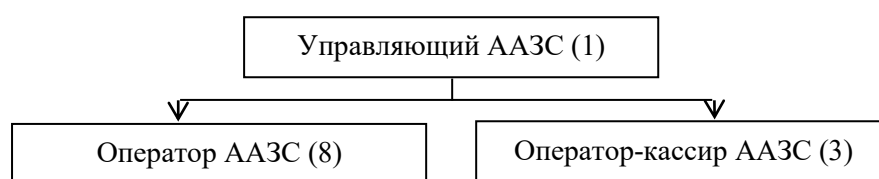


Рисунок 21 – Структура одной станций ААЗС

Соответственно на 5 ААЗС приходится:

- 1) Управляющий ААЗС – 1 человек;
- 2) Оператор ААЗС – 40 человек;
- 3) Оператор-кассир – 15 человек.

Следует также отметить, что использование ААЗС является преимуществом не только в уменьшении персонала и затрат на него, но и в их мобильности. Если для обслуживания штата в традиционной АЗС необходимо на каждой иметь управляющего, то на ААЗС все пять станций координируются одним управляющим.

Анализируя соотношение численности традиционных и автоматизированных заправочных станций, прослеживается тенденция в сокращении потребности в персонале.

Для того чтобы рассмотреть динамику изменения численности за три года представим данные в виде диаграммы – рисунок 22.

Среднесписочная численность компании представлена на рисунке 22.

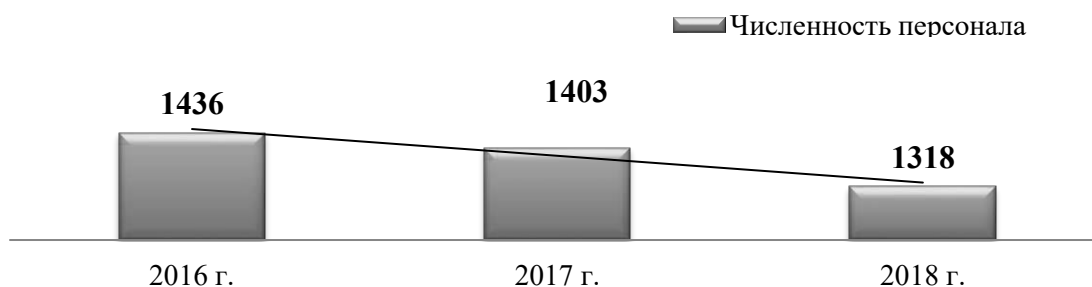


Рисунок 22 – Среднесписочная численность ООО «Газпромнефть-Центр»

Изменение численности за три года показали отрицательную динамику вызванную автоматизацией АЗС и ряда других функций работы офисных сотрудников.

Структура персонала разделена по пяти основным категориям:

- Топ-менеджмент – 0,1 %;
- Менеджмент среднего звена – 0,4 %;
- Линейные менеджеры – 3,1%;
- Специалисты – 4,2 %;
- Линейный персонал – 92,2 %.

Представим данные по количественному составу пяти подразделений в таблице 11.

Таблица 11 – Численная структура по отделам ООО«Газпромнефть-Центр»

Показатели	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение 2018/2016 гг., %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Среднесписочная численность, чел.	1436	100	1403	100	1318	100	91,7
Топ-менеджмент, чел.	1	0,07	1	0,07	1	0,07	0
Менеджмент среднего звена, чел	6	0,42	6	0,42	6	0,42	0
Линейный менеджмент, чел.	44	3,06	43	3,06	41	3,11	93,2
Специалисты, чел.	80	5,57	67	4,78	55	4,17	68,7
Линейный персонал, чел.	1305	90,9	1286	91,7	1215	92,2	93,1

Данные таблицы наглядно отражают соотношение численности, приходящееся на каждое из трех подразделений.

Далее перейдем к рассмотрению уровня квалификации сотрудников ООО «Газпромнефть-Центр», представленном в таблице 12.

Таблица 12 – Уровень квалификации сотрудников ООО «Газпромнефть-Центр»

Показатели	Численность персонала в динамике за три года, чел						Отклонение 2018/2016 гг. %
	2016 г.	%	2017 г.	%	2018 г.	%	
Высшее	859	59,82	873	62,22	887	67,3	103,3
Средне профессиональное	312	21,73	297	21,17	265	20,11	84,94
Общее среднее	27	1,88	23	1,64	21	1,6	77,7
Незаконченное высшее	238	16,57	210	14,97	145	11	60,9

Из данных таблицы видно, что количество персонала с высшим образованием растет на 3,3%. Количество персонала со средне профессиональным образованием уменьшилось на 15,06%, с общим средним уменьшилось на 22,3 % и с незаконченным высшим на 39,1%. Данная тенденция имеет положительную динамику и обеспечивает компанию более качественным составом сотрудников, способных оказать благоприятное влияние на эффективность деятельности компании.

Далее рассмотрим возрастную структуру сотрудников компании (таблица 13).

Таблица 13 – Возрастная структура сотрудников за три года

Группа сотрудников по возрасту	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонение 2018/2016 гг. %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
От 20-25лет	187	13%	210	15%	277	21%	148,13
От 26-35лет	273	19%	253	18%	369	28%	135,16
От 36-45лет	646	45%	645	46%	448	34%	69,35
От 46лет до пенсионного возраста	330	23%	295	21%	224	17%	67,88

Из данных таблицы видно, что за 2016 и 2017 года наибольшую долю персонала составляли сотрудники в возрасте от 36-45 и от 46 и до пенсионного возраста, а в 2018 году возрастная доля сместилась в возраст от 26-35 лет. Данный факт является следствием внедрения информационных и

автоматизированных систем и невозможность персонала предпенсионного возраста справиться с выполнением деятельности в новых условиях.

Далее проанализируем гендерную структуру – рисунок 23.

■ Мужчины ■ Женщины

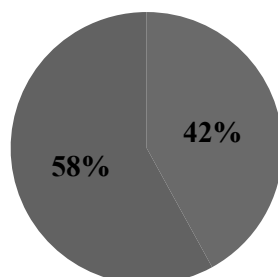


Рисунок 23 – Гендерная структура сотрудников ООО «Газпромнефть-Центр»

Из представленных данных видно, что преимущественно в работе компании задействованы женщины – 58% и мужчин не многим меньше – 42%. Такое гендерное разграничение вызвано спецификой выполняемых функций и требуемым уровнем квалификации персонала.

Для обоснования высокого уровня текучести рассмотрим динамику движения рабочей силы за три года (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика движения рабочей силы ООО«Гзпромнефть-Центр»

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение 2018/2016 гг. %
Среднесписочная численность, чел.	1436	1403	1318	91,7
Прием, чел	245	215	184	75,1
Увольнение, чел	247	386	476	192,7
- по собственному желанию	204	351	424	207,8
- по сокращению	31	14	29	93,55
- по выходу на пенсию	12	21	23	191,7
Коэффициент оборота по приему, %	17,06	15,32	13,96	81,83
Коэффициент оборота по выбытию, %	17,2	27,5	36,1	209,9
Коэффициент текучести персонала, %	16,4	26	34,3	209,1

Из данных следует, что количество принимаемых сотрудников в компанию сокращаются и увеличивается количество увольняемых, что является следствием

введения автоматизации процессов и увольнению по собственному желанию и выход сотрудников на пенсию.

На рисунке 24 представлена динамика изменения коэффициентов по приему, выбытию и текучести за три года с 2016 по 2018 гг.



Рисунок 24 – Динамика текучести персонала ООО«Газпромнефть-Центр»

Текучесть персонала по основным категориям и их стаж отражены на рисунке 25.

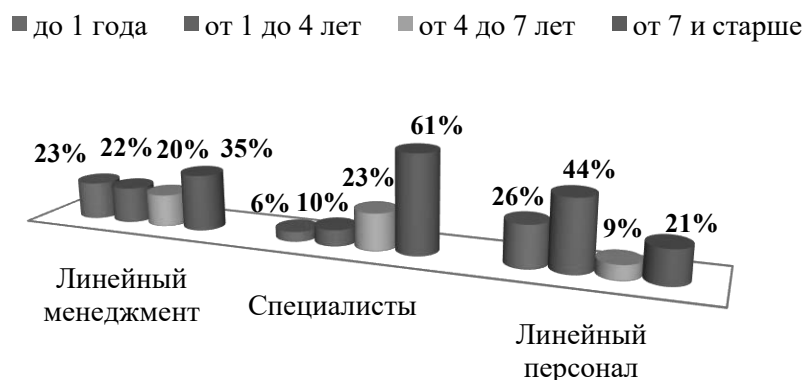


Рисунок 25 – Текучесть персонала по категориям и его стаж
ООО «Газпромнефть-Центр»

Данные графика наглядно показывают, значительную долю в 44% текучести персонала категории линейного персонала со стажем от 1 до 4 лет. Это свидетельствует о том, что компания имеет существенные проблемы в удержании, которые необходимо решать путём проведения оптимизации данного

процесса. А также максимальное значение выявлено у категории специалисты с высоким стажем – 61%, что свидетельствует о профессиональном выгорании, невозможности выполнении большого объема работы, перевода работы с бумажных носителей в электронные и выходе на пенсию сотрудников достигнувших пенсионного возраста. 35% линейного менеджмента уходит после 7 и более лет стажа, т.к. не выдерживают большое количество проверок и высокий темп выполнения объема работ.

Причины текучести кадров, представлены на рисунке 26.

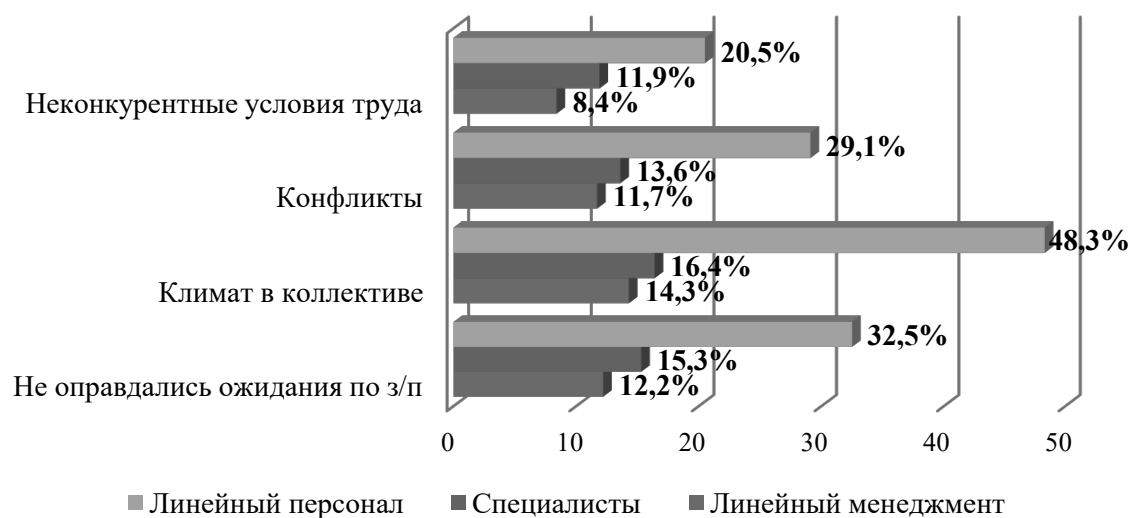


Рисунок 26 – Причины текучести кадров ООО «Газпромнефть-Центр»

Данные представленные на графике формируются из анкет заполняемых сотрудниками компании при высвобождении. Таким образом, было выявлено, что 48,3 % линейного персонала уходит из-за климата в коллективе, это свидетельствует о том, что ценности сотрудников не коррелируют с ценностями компании и коллег, а также существующая кадровая политика не учитывает всех аспектов деятельности. Специалисты и линейный менеджмент по большей степени уходят из организации по причине ухудшения климата в коллективе – 16,4 % и 14,3 %. Данный факт связан с происходящими изменениями и проявлением сопротивления части сотрудников им.

Таким образом, проведя анализа кадрового аудита, было выявлено, что происходит изменение в организационной структуре в результате введения автоматизированных АЗС и необходимости сокращения численности персонала. Уровень текучести имеет тенденцию к увеличению, в частности это касается категории специалистов со стажем 7 и более лет, линейного персонала со стажем до года и от 1 до 4 лет. Причинами ухода высвобождаемых сотрудники являются увеличение конфликтов и ухудшение климата. Такая тенденция обусловлена проведением автоматизации видов деятельности, загруженностью персонала и выходом на пенсию людей достигших пенсионного возраста. Все эти элементы должны быть отражены на этапе высвобождения персонала, чтобы обеспечить организацию, лояльными высвобождаемыми сотрудниками для укрепления имиджа компании и формирования обратного потока.

Аудит управления организацией:

Компания разрабатывает стратегию и планирует свою работу согласно мониторингу деятельности основных конкурентов и мировым практикам.

Наряду с этим, компания ставит перед собой цель производить добычу и реализацию продукции согласно внутреннему стандарту качества.

Аудит организационных функций:

Коммуникация в компании осуществляется через корпоративные каналы связи, такие как Outlook, радио и газета. Использование разных каналов, позволяет разделить информационный поток, получаемой информации, что максимально акцентирует внимание сотрудника на необходимом при выполнении работы. Также данный тип коммуникации позволяет сокращать временные затраты на получение необходимой информации.

Аудит линейного управления:

Линейные руководители имеют высокий уровень ответственности в выполнении своих трудовых обязанностей и высокий темп выполнения большого объема работ. Так, к примеру, в обязанности начальника АЗС включаются и некоторые функции управления персоналом: на этапе подбора – утверждает

кандидата на должность, в деятельности действующих сотрудников – следит за соблюдением стандартов работы[15].

Далее перейдем к описанию работы подсистем управления персоналом.

Каровая политика компании включает в себя следующие цели:

- выстраивать работу с персоналом соблюдая положения ТК РФ и иных законодательных актов;
- эффективное использование кадрового потенциала;
- организация комфортного трудового процесса для формирования и поддержания работоспособных и сплоченных производственных коллективов;
- развитие корпоративной культуры;
- совершенствование критериев и методик подбора, обучения и ротации персонала;
- ориентация на развитие и повышение квалификации сотрудников (МВА-программы – для руководителей, обучение специалистов в корпоративном институте компании, курсы по технике безопасности и охране труда и т.д.)
- формирование принципов социального и экономического эффекта от мероприятий осуществляемых управлением персоналом.

Ключевые системы управления персоналом:

- Развитие и оценка персонала;
- Мотивация и стимулирование персонала;
- Построение карьеры.

Планирование персонала в компании осуществляется в соответствии с ее стратегией, которая определяет, какие будут новые месторождения, сколько персонала понадобится на его освоение и дальнейшую работу на нем. Такая же система распространяется и на планировании персонала в других отделах и филиалах.

Подбор и найм в компании происходит из расчета планируемой потребности в персонале, учитывая требуемый уровень квалификации, опыта и наличия

соответствующих навыков, требуемых для получения должности. В качестве одного из источников подачи резюме кандидатом используется корпоративный сайт компании, а также работные сайты. После рассмотрения резюме кандидат проходит несколько этапов интервью, решает деловые кейсы, проходит тестирование на будущем рабочем месте.

Оценка эффективности работы персонала в компании «Газпромнефть» осуществляется через геймификацию представленную на рисунке 27.



Рисунок 27 – Геймификация «Газпромнефть»

Определена иерархия должностей, выстроена система из 23 грейдов (15 – для менеджеров высшего и среднего звена и 8 – для всех остальных должностей, включая рабочие профессии). Описание мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Мероприятия по оценке эффективности деятельности сотрудников компании «Газпромнефть»

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Описание должностных функций	1 день	Специалист отдела кадров	Должностная инструкция
Определение соответственных требований			
Оценка по факторам конкретного работника	2 дня	Руководитель отдела	Оценочный лист
Определение общей оценки		Начальник центра	
Сопоставление с установленными стандартами	1 день	Специалист отдела оценки	
Оценка уровня работника	2 дня		
Доведение результатов оценки до сведения сотрудника	1 день	Руководитель отдела	Заключение оценки

Адаптация в компании согласно разработанной программе:

- Welcome-тренинг;
- Знакомство с целями и задачами предприятия;
- Ознакомление со стандартами и корпоративной культурой и осуществление коммуникаций;
- Освещение вопросов связанных с формой и порядком выплаты заработной платы, а также о представляющихся льготах;
- Указание необходимости соблюдения правил охраны труда, сохранения корпоративной информации;
- Рассказ о продвижении и перемещения в компании.

По результатам прохождения адаптационного периода проводится оценка.

Обучение персонала в компании преимущественно осуществляется через корпоративный университет. На рисунке 28 представлен процесс передачи функций по средствам обучения.



Рисунок 28 – Процесс передачи функций по средствам обучения

Содержание обучающих программ определяется стратегическими задачами Компании и результатами оценки управленческих и профессиональных компетенций сотрудника.

Затраты на обучение и развитие персонала в 2018 году составили 707,2 млн руб. В том же году 54 847 сотрудников прошли обучение.

В 2017 г. в «Газпром нефти» началось создание Корпоративного университета. Он объединяет в целостную систему все практики обучения и развития персонала, которые используются в Компании, а также закладывает прочный фундамент для дальнейшего развития с учетом трендов внешней среды и стратегических целей «Газпром нефти».

Вывод: Программы обучения и развития персонала есть практически в любой компании. Однако «Газпромнефть» не просто обучает своих людей – они строят образовательную среду, стирающую границу между обучающими и обучаемыми, вовлекая в процесс обучения и развития всех руководителей и сотрудников, динамично адаптируясь к глобальным изменениям. Образовательная среда доступна каждому сотруднику. Она служит опорой и катализатором трансформационных процессов в Компании, способствует распространению лучших практик.

Ключевые направления деятельности Корпоративного университета:

- формирование образовательной среды, отвечающей стратегическим целям Компании в области работы с персоналом;
- широкое внедрение в практику методов развития на рабочем месте;
- вовлечение руководителей и сотрудников в управление знаниями;
- целевое развитие важнейших компетенций;
- кросс-функциональное развитие и подготовка по новым профессиям.

В рамках факультетов открыто 10 кафедр, в перспективе их число составит более 30. Мероприятия по проведению обучения представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Мероприятия по проведению обучения в «Газпромнефть»

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
1	2	3	4
Определение периметра передаваемых функций	1-2 дня	Начальники отделов	Результаты аудита
Сбор информации, проведение интервью	2-3 дня	ГВСы подразделений	Результаты аудита, анкеты, доп. материалы

Формализация передаваемых процессов	2-3 дня	Специалист отдела обучения, программисты	Матрицы, дорожные карты
Подготовка обучающей программы	3-4 дня	Специалист отдела обучения, программисты	Анкеты, специализированная литература, доп. материалы
Подготовка кадровых ресурсов	2 дня	ГВС, наставник	Разрешительные документы

Окончание таблицы 16

1	2	3	4
Подготовка технических ресурсов	1 дня	Программисты	-
Обучение (выполнение тестовых заданий)	5 дней	Коуч	Раздаточный материал
Сопровождение (совместное закрытие)	2 дня	Наставник	Заключительная анкета

Работа с кадровым резервом.

Ключевым инструментом отбора кандидатов в кадровый резерв являются заседания Комитета по талантам, в котором ключевые руководители функции рассматривают и принимают решения о продвижении сотрудников по результатам ежегодной оценки их деятельности и потенциала. В 2017 г. оценка деятельности охватила более 19 тыс. сотрудников – в 1,5 раза больше, чем годом раньше. Результаты оценки служат основой для планирования целей развития сотрудников, влияют на размеры годовых премий и пересмотр окладов, становятся отправной точкой при формировании кадрового резерва.

В 2017 г. были обновлены программы развития руководителей: «Первая ступень» и «Менеджер роста» для линейных руководителей вДО, «Профессионал управления» – для линейных руководителей в Корпоративном центре, «Бакалавр управления» – для среднего менеджмента Компании и «Магистр управления» со строгими критериями отбора для опытных руководителей, занимающих высокие должности с существенным влиянием на бизнес Компании. Новые программы нацелены на решение бизнес-задач, включают в себя разбор внутренних кейсов,

охватывают современные экономические и технологические тенденции, такие как цифровизация, роботизация, четвертая промышленная революция, экономика совместного потребления, непрерывное обучение и другие. У программ появились кураторы – топ-менеджеры Компании.

В 2017 г. для всех сотрудников Компании стал доступен портал карьерного планирования «Рост», обеспечивающий каждому сотруднику возможность участвовать в управлении своим профессиональным и карьерным развитием. Портал позволяет сотруднику представить себя как профессионала, выбрать на ресурсе карьерный маршрут, пройти оценку своих компетенций и получить рекомендации по дальнейшему развитию.

Профессиональное развитие осуществляется в компании через мероприятия указанные в таблице 18.

Таблица 18 – Мероприятия по формированию кадрового резерва в «Газпром-нефть»

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Развитие проектных компетенций – программа «ргодвижение»	3 дня (на модуль)	Бизнес тренер	Входные и выходные тесты, доп. образовательный материал
Конкурсы профессионального мастерства	1-2 недель	Наставники	Бизнес проект
Тренажер TRANSAS Shore-Based 6000 Production Simulator	1 неделя	Коуч	-

Команда «Газпром нефти» приняла участие во Всероссийском конкурсе профессионального мастерства WorldSkillsHi-Tech 2016. Представители Компании вошли в пятерку лучших в номинации «Лабораторный химический анализ», а специалист отдела информационных технологий занял второе место в конкурсе.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала.

Комплексная система вознаграждения, действующая в «Газпром нефти», тесно связана со стратегическими целями компании и задачами бизнеса.

Ценностное предложение «Газпром нефти» своим сотрудникам включает комплекс материальных, профессиональных и социальных благ.

Осуществление мотивации и стимулирование состоит из следующих компонентов указанных в таблице 19.

Таблица 19 – Мотивация и стимулирование в «Газпромнефть»

Компоненты системы	Инструменты	Цель применения
1	2	3
Мотивация персонала:		
1. Культура организации	Совместные ценности компании и сотрудников	Формировать приверженность; Увеличить производительность
2. Идентификация с организацией	Использование фирменной корпоративной продукции и одежды	Формировать приверженность персонала
3. Обслуживание персонала	В компании оборудованы специальные комнаты отдыха, а также организованы спортивные мероприятия	Снизить утомляемость; Формировать лояльность сотрудников к компании
4. Организация рабочего места	Рабочее место каждого сотрудника имеет все необходимые технические и организационные вспомогательные средства;	Увеличить производительность труда сотрудника
5. Регулирование рабочего времени	Графики рабочего времени фиксированы	Увеличить количество полезного использования ФРВ
6. Информирование работников	Внутренняя корпоративная сеть позволяет быстро передавать важную информацию всем сотрудникам	Сократить время пути информации, а также оперативно решать выявленные проблемы
Стимулирование персонала:		
1. Зарботная плата	Для каждого отдельного сотрудника формирование заработной платы происходит по своему тарифу или иной форме ее начисления. В среднемесечная з/п сотрудника компании равна 104,9 тыс. руб.	
2. Бонусы	Система вознаграждения включает в себя следующие элементы: 1) базовое вознаграждение; 2) краткосрочные и долгосрочные премии; 3) льготы и компенсации; элементы нематериальной мотивации	
3. Участие в акционерном капитале или в прибылях	В компании ПАО «Газпромнефть» существует возможность покупки сотрудниками акций, в том числе и по льготным ценам.	

4. Планы дополнительных выплат	Подарки от организации сотрудники получают за достижения в работе, а также за победу во всероссийских профессиональных конкурсах (см. пункты 8, 11).
5. Средства на транспортное обслуживание	В компании ПАО «Газпромнефть» происходит полное или частичное покрытие затрат за пользование служебным транспортом.
6. Программы обучения	В среднем в год на оплату обучения, переподготовку и повышение квалификации компания тратит 707,2 млн. руб. на 52 582 сотрудников.
7. Программы строительства или приобретения жилья	С целью повышения качества жизни своих сотрудников Компания начала реализацию программы «Ипотека», направленной на льготирование процентов по ипотечному кредитованию для отдельных категорий работников при решении жилищных вопросов. Решение о предоставлении льготы принимается специально создаваемой Кредитной комиссией предприятия.

Окончание таблицы 19

1	2
8. Программы медицинского обслуживания	<p>В рамках корпоративного договора добровольного медицинского страхования сотрудники Компании получают квалифицированные консультации врачей, а при необходимости и лечение в ведущих клиниках страны.</p> <p>В настоящее время компания «СОГАЗ-ЖИЗНЬ» предлагает для страхования персонала программы «Корпорация» и «Корпорация-защита». Первая программа дает работнику возможность накопить определенные средства на самые различные цели в жизни. Это может быть крупное приобретение, недвижимость, плата за обучение детей и т.д. Одновременно на период действия договора человек получает финансовую защиту в случае потери трудоспособности, в случае его ухода из жизни финансовую поддержку получает семья. Вторая программа предусматривает материальную поддержку застрахованного или его семьи в случае наступления критического события в жизни.</p>
9. Организация питания	Затраты компании в среднем составляют 764,5 млн руб. на бесплатное питание и дотации на питание
10. Стимулирование свободным временем	<p>за работу в выходные и праздничные дни. Оплата работы в праздничные дни производится в двойном размере, работа в выходные дни компенсируется предоставлением другого дня отдыха или, по соглашению сторон, оплатой в двойном размере;</p> <p>за работу в ночное время. За работу в ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра производится доплата за каждый час фактической работы в размере 40% от часовой тарифной ставки или оклада;</p>

11. Выражение общественного признания	<p>За достижения результативных показателей деятельности и эффективности в развитие своей деятельности сотрудники получают грамоты, почетные звания и возможность занять место на доске почета.</p> <p>Также лучшие сотрудники принимают участие в крупнейших конкурсах страны. Так, например, 6 участников сумели попасть в топ-100 «Лидеров России». Более того, они оказались в составе кадрового резерва. Все финалисты конкурса получили 1 млн рублей на образование, а победители – год индивидуальных карьерных консультаций с наставником из числа топ-менеджеров крупных компаний и государственных деятелей.</p>
---------------------------------------	--

Вывод: Компания Газпромнефть заботится о своем персонале и выстраивает грамотную систему мотивации и стимулирования, для повышения уровня удовлетворенности сотрудников условиями оплаты и социальной поддержки, что позволяет компании через увеличение приверженности персонала компании, повысить их производительность труда.

Организационная культура.

Основой организационной культуры являются ценности компании. Направления и задачи развития организационной культуры определяются стратегией компании.

Ценности компании «Газпромнефть»:

- безопасность и забота об экологии: наш приоритет – безопасность человека, окружающей среды и имущества Компании;
- честность: мы открыты и честны по отношению друг к другу, Компании, нашим партнерам, конкурентам и обществу. Наши слова не расходятся с делом;
- лидерство: мы проявляем инициативу и стремимся быть лучшими во всем, что делаем; мы ставим перед собой амбициозные цели и несем личную ответственность за результат;
- менталитет победителя: мы позитивны и верим в успех, не боимся трудностей и развиваем компетенции для эффективного решения масштабных задач;
- менталитет ответственного собственника: мы бережно относимся к активам и ресурсам Компании, заботимся о сохранности и приумножении;

- взаимоуважение и доверие: мы уважаем себя и других; решаем сложные задачи вместе, доверяя профессионализму друг друга, и помогаем коллегам быть успешными.

Высвобождение сотрудников компании осуществляется в рамках законодательства РФ. По итогам уведомления сотрудников о предстоящем увольнении и подписании соответствующих документов, сотруднику предоставляется анкета, где он указывает причины увольнения.

Система высвобождения персонала включает в себя следующие мероприятия, представленные в таблице 20.

Таблица 20 – Мероприятия по высвобождению персонала в ООО «Газпромнефть-Центр»

№	Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
1	2	3	4	5
1	Информирование сотрудника об увольнении	2-4 недели	Линейный руководитель	Заключение о прошедшей аттестации, приказ о сокращении, заявление об увольнении

Окончание таблицы 20

1	2	3	4	5
2	Формирование приказа об увольнении	За 2 недели	Линейный руководитель и специалист кадровой службы	Приказ об увольнении
3	Заполнение выходной анкеты о причинах увольнения	За 2 недели	Специалист кадровой службы	Выходная анкета
4	Сдача рабочего места и документации	За 2-3 дня	Линейный руководитель и специалист кадровой службы	Договор материальной ответственности, акт приема-передачи рабочего места, договор и должностная инструкция
5	Произведение расчетов увольняемым	За 1 день	Главный бухгалтер	Расчетный лист
6	Завершающее оформление кадровой документации и выдача трудовой книжки	В день увольнения	Руководитель кадровой службы	Трудовая книжка, личное дело

По результатам проведенного анализа основных подсистем управления персоналом было выявлено, что они реализуются в соответствии со стратегией и имеют положительную динамику. А также анализ показал, что подсистема высвобождения является самой неэффективной и провоцирует появление репутационных рисков для компании. Также, основной причиной считать данную подсистему проблемной является тот факт, что миссии и стратегии по части обеспечения «заботы о сотрудниках» и «быть лидером в отрасли и эталоном в деятельности не соответствует реализуемой кадровой политики компании, а также не учитывает стратегическую цель компании связанную с автоматизацией процессов.

Мероприятия, проводимые в компании ООО «Газпромнефть-Центр» характеризуются как формальные и не являются эффективными, поскольку нет мероприятий направленных на поддержание психологического состояния работника и не проводится работа по помощи увольняемому в поиске и трудоустройстве на новую работу. Таким образом, необходимо разработать мероприятия в данном контексте для повышения эффективности деятельности менеджеров по персоналу.

Вывод по второй главе: в данной главе мы рассмотрели характеристику компании, проанализировали ее миссию и стратегическую цель. Где было выявлено, что компания стремится стать эталоном для других компании, в частности и по социальной ответственности перед сотрудниками. Также согласно стратегической цели необходимо высвободить персонал в ходе введения ААЗС.

Миссия компании:

Предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании.

По стратегической цели на 2019 год планируется увеличить число ААЗС на 3 единицы и высвободить 53 сотрудника.

Компания ПАО «Газпромнефть» имеет более 70 дочерних предприятий занимающихся добычей, переработкой, реализацией, бункеровкой и т.д.

Организационная структура компании является дивизиональной, что позволяет распределить компанию на различные элементы деятельности, для повышения уровня производительности каждого из них.

Затем были проведены анализы внешней и внутренней среды, которые выявили ряд факторов оказывающих определенное влияние на деятельность компании.

По результатам STEP-анализ суммарное значение факторов оказывающих положительное влияние на компанию является больше, чем отрицательное, что свидетельствует об устойчивости и благоприятной обстановке для развития и реализации стратегии компании.

Анализ 5-ти сил М. Портера выявил максимальное влияние от конкурентов и потребителей по 40 % каждый. Что связано с достаточно сильно развитыми компаниями в отрасли, которые наращивают конкурентные преимущества и потребителями, переходящими от одной компании к другой в результате изменений условий предоставления продукции.

7S McKinsey выявил достаточно сильную систему управления, основанную на авторитарном стиле и использовании информационных систем для реализации контроля, информирования и постановки плановых задач.

В ходе SNW- анализа было выявлено отражение лидерского положения в стратегии и технологическом преимуществе, а также в ряде реализации управленческих подсистем. Но, тем не менее, в подсистеме высвобождения и в имидже компании есть отставание от среднеотраслевых значений, что требует проведения работы по улучшению.

SWOT-анализ объединил в себе ключевые факторы влияния внешней и внутренней среды, для которых были разработаны стратегии развития. В частности одной из основных стратегий является изменение подсистемы

высвобождения позволяющее сформировать лояльность увольняемых сотрудников и снизить репутационные риски.

3 ПРОЕКТ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ С ПОМОЩЬЮ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»

3.1 Анализ системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр»

После проведенного анализа деятельности и кадрового аудита компании было выявлено, что в миссии компания закладывает ответственность и заботу о своих сотрудниках, но не реализует это в полной мере, в частности это не отражено в рассматриваемой нами подсистеме высвобождения персонала. Также в ходе проведения технического перевооружения компания переводит часть процессов на автоматизированные системы. По стратегической цели в городе Челябинске находится 45 АЗС из них уже автоматизировано за три предшествующих года 5 единиц и сокращено 74 сотрудника, которые в свою очередь формируют негативные отзывы о компании как о работодателе. После ухода сотрудников из компании ухудшился и климат в коллективе связанный с неопределенностью осуществления дальнейшего сокращения персонала, а также увеличилось количество конфликтов.

Для того чтобы понять причину неэффективности существующей системы высвобождения (рисунок 31) проанализируем ее более подробно.

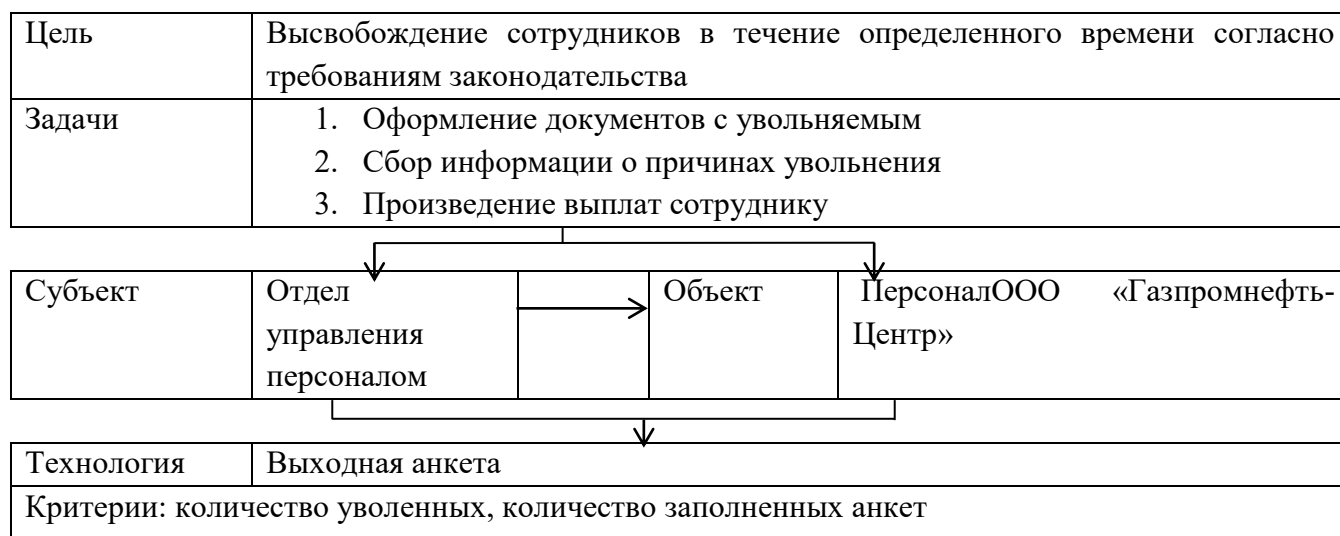


Рисунок 31 – Система высвобождения персонал ООО «Газпромнефть-Центр»

Компания ООО Газпромнефть-Центр» в проведении высвобождения ставит перед собой цель – высвобождение сотрудников к определенному времени согласно требованиям законодательства. Цель является не смартированной, поэтому не может быть оценена эффективность её выполнения.

Процедура высвобождения начинается с уведомления руководителя сотрудником о желании покинуть компанию за 2 недели, и работодатель сообщает сотруднику о сокращении за 2 месяца до увольнения. Следующим шагом является формирование приказа об увольнении.

После определения необходимости оформления увольнения, сотрудником заполняется обходной лист, где руководитель отдела или управляющий АЗС, бухгалтер и специалист УП вносят соответствующие записи, которые необходимы для выявления нарушений и факта краж у материально-ответственных лиц.

Далее сотрудник заполняет выходную анкету (приложение Б), где он указывает причины увольнения, что позволяет составить представления о необходимости проведения работ по улучшению условий работы сотрудников. Но в данный момент анкета не позволяет в полной мере дать возможность сотруднику более конкретно объяснить, с чем именно связано его решение об увольнении. И для этого необходимо ее модернизировать.

За 2-3 дня до прекращения трудового договора необходимо сдать рабочее место и всю рабочую документацию в соответствии с должностными требованиями.

Затем в последний рабочий день увольняемый подписывает приказ об увольнении, также ставит подпись в карточке Т2, после чего ему выдается трудовая книжка и производится выплата. И на этом вся процедура оформления заканчивается.

Положительный эффект от данных проводимых мероприятий заключается в том, что все документы формируются согласно трудовому законодательству и выплаты производятся без задержек.

Негативный эффект можно отразить через следующие пункты:

1) Увеличивающееся число рекламаций со стороны бывших сотрудников снижают бренд работодателя и увеличивают напряжённость внутри коллектива;

2) Игнорирование эффективности применения зарубежного и отечественного опыта проведения высвобождения другими предприятиями, влияет на формирование и увеличение негативного восприятия деятельности отдела УП у сотрудников;

3) Работа специалистами УП нацелена, в общем, на персонал и не учитывает особенностей сотрудников при высвобождении (их возрастную группу, стаж, желание продолжать трудовую деятельность в компании или за ее пределами, психологическое состояние и т.д.);

4) Отсутствие предоставления психологической поддержки увольняемым сотрудникам. Для сотрудников увольнение неизбежно стрессовый процесс. Необходимость поиска работы после продолжительного трудового стажа приводит к дезориентации в том с чего начать и что необходимо для дальнейшего трудоустройства;

5) Увеличение напряженности и снижение качества работы среди оставшегося персонала приведет к негативным репутационным и финансовым последствиям.

Таким образом, значительное превышение негативного эффекта над положительным сигнализирует о необходимости проведения реинжиниринга подсистемы для сохранения положительного имиджа компании и сокращения напряженности внутри коллектива и дополнительных финансовых расходов.

Чтобы оценить влияние, оказываемое высвобождаемыми сотрудниками на репутацию необходимо применить технологию построения репутационного профиля и матрицы репутационных рисков (таблица 21).

Для построения матрицы был проведен опрос (анкета представлена в приложении Г) 98 высвобождаемых и 201 штатного сотрудника компании и рассчитана средняя оценка позволяющая выявить репутационные риски.

Таблица 21 – Матрица репутационных рисков ООО «Газпромнефть-Центр»

Критерии оценки	Категории опрашиваемых		Средняя оценка по критериям	Эталонное значение
	Персонал компании	Высвобождаемые сотрудники		
1. Законность ведения бизнеса	4,3	3,7	4	5
2. Качество менеджмента	3,2	1,4	2,3	5
3. Качество обслуживания клиентов	4,1	3,8	3,95	5
4. Корпоративная социальная ответственность компании	4	3,6	3,8	5
5. Финансовая устойчивость	4,8	4,7	4,75	5
6. Кадровая политика	3,8	1,9	2,85	5
Средняя оценка по категориям опрашиваемых	4,03	3,18	3,61	-

Для более наглядного отражения оценок построим репутационный профиль(рисунок 29).

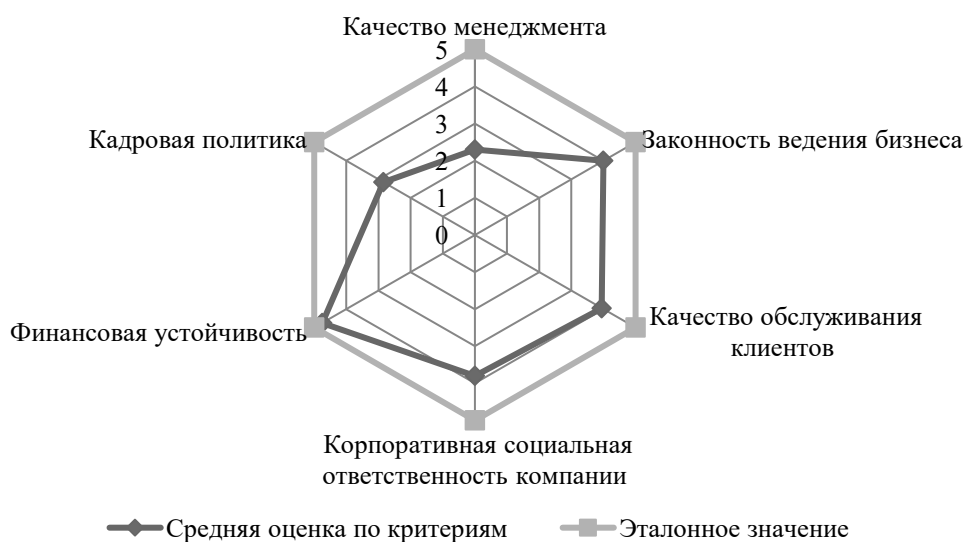


Рисунок 29 – Репутационный профиль ООО «Газпромнефть-Центр»

Данный опрос и расчет оценок персонала по основным критериям деятельности компании выявил, что наименьшую удовлетворенность персонал и высвобождаемые сотрудники испытывают в отношении «качества менеджмента» и «кадровой политики» компании, в частности в области работы на этапе высвобождения и распределения ответственности после сокращения сотрудников. Данный факт является подтверждением того, что настоящая система высвобождения реализуется неэффективно и наносит негативное влияние как на уходящих, так и на оставшихся сотрудников.

Далее рассмотрим соотношение оценок среди категорий, опрашиваемых сотрудников (рисунок 30)

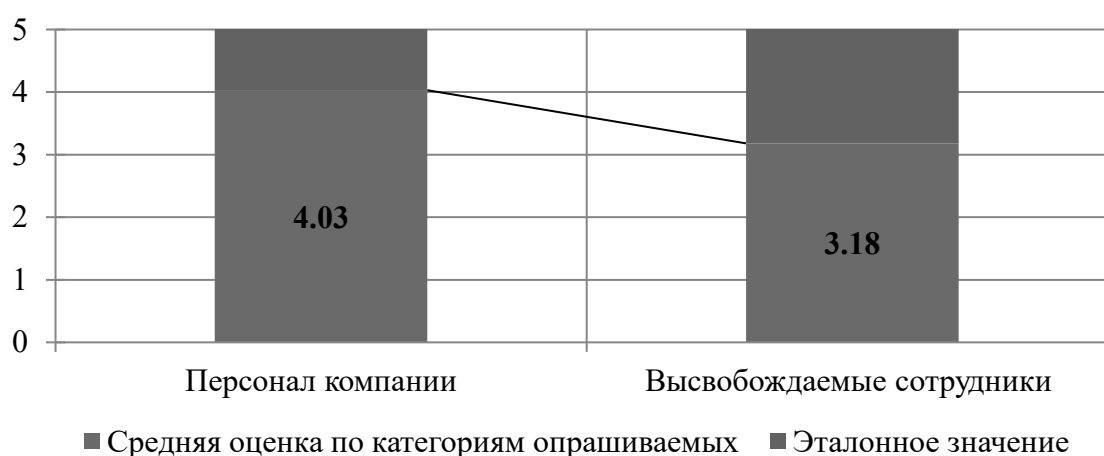


Рисунок 30 – Соотношение оценок категорий опрашиваемых

Наглядное отображение оценок показывает, что сотрудники в большей степени удовлетворены работой организации в отличие от высвобождаемых сотрудников, что является свидетельством неэффективности работы HR-специалистов компании с данной категорией сотрудников.

Согласно данным оценкам высвобождению в компании на данный момент не уделяется значительного внимания. Эффективность системы высвобождения напрямую зависит от кадровой политики и качества менеджмента компании. Осуществление текущих мероприятий приводит к следующим негативным последствиям для компании:

1) Увеличение напряженности в коллективе и возникновение конфликтов, что снижает их качество работы и мотивацию в продолжении трудовой деятельности в данной компании;

2) Рост числа рекламаций от высвобождаемых сотрудников в следствии отсутствия системной работы с ними на этапе высвобождения ;

3) Увеличение влияния репутационных рисков на бренд компании как работодателя.

Из этого следует, что необходимо проводить работу по минимизации негативного влияния и повышения эффективности деятельности отдела УП.

Таким образом, из проведенного анализа системы и оценки репутационных рисков среди высвобождаемых и персонала компании можно составить перечень приоритетных направлений позволяющих повысить эффективность деятельности работы отдела управления персоналом и снизить влияние репутационных рисков:

1) Постановка цели и задач по принципу smart, обозначение критериев способных оценить их выполнение;

2) Использование отечественного и зарубежного опыта в проработке и выборе реализуемых технологий и мероприятий по высвобождению;

3) Создание новой анкеты, позволяющей сотруднику дать более полный ответ о причинах увольнения, а также организовать работу с данной информацией сотрудниками отдела управления персоналом;

4) Учет индивидуальных, психологических и профессиональных особенности высвобождаемых сотрудников специалистами отдела управления персоналом;

5) Организация предоставления психологической помощи сотрудникам при высвобождении;

6) Проведение работы по нормализации климата в коллективе, а также снижения неопределенности среди оставшегося персонала;

7) Снизить влияние репутационных рисков выделенных в ходе оценок опрашиваемых сотрудников;

8) Сократить затраты на персонал и нормализацию положительного имиджа компании.

В соответствии с выше изложенным, необходимо в проведении реинжиниринга системы высвобождения учесть все негативные и положительные факторы оказывающие воздействие на возникновение репутационных рисков для их минимизации.

3.2 Проект управления репутационными рисками с помощью построения системы высвобождения персонала ООО «Газпромнефть-Центр»

Для того чтобы приступить к модернизации существующей системы необходимо учесть все ранее рассмотренные пункты:

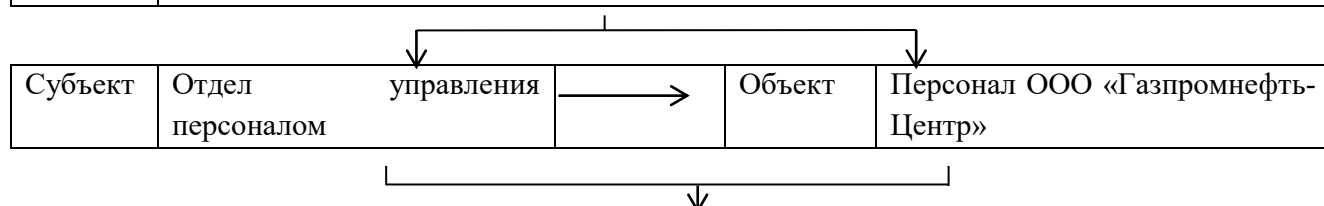
- 1) Отечественный и зарубежный опыт высвобождения персонала;
- 2) Опыт оценки и снижения последствий репутационных рисков компаний;
- 3) Анализ кадрового аудита и деятельности компании;
- 4) Анализ существующей системы высвобождения и работы отдела УП в целом;
- 5) Оценка репутационных рисков среди опрашиваемых категорий сотрудников компании;
- 6) Составленный перечень приоритетных направлений по повышению эффективности деятельности работы отдела УП для снижения влияния репутационных рисков.

То есть, исходя из рассмотренного нами отечественного и зарубежного опыта компаний, по оценке репутационных рисков и использованию методов высвобождения с целью их профилактики позволит грамотно подойти к построению новой системы и минимизировать стартовые риски. Проведенные анализы о деятельности компании и оценке репутационных рисков связанных с работой отдела УП позволит ориентировать систему на потребности компании и учесть состояние кадрового состава, а также причины неудовлетворенности персонала работой отдела. Составленный перечень приоритетных направлений в

пункте 3.1, в свою очередь, является алгоритмом внедрения изменений в существующую систему высвобождения персонала компании.

Перейдем к рассмотрению новой системы высвобождения персонала представленной на рисунке 32.

Цель	Снижение влияния репутационных рисков на 20 % с помощью внедрения комплексной системы высвобождения персонала к 24.12.2019 г.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование и сокращение числа незадействованных сотрудников в выполнении трудовых задач на 7% 2. Увеличение доли сотрудников проходящих оценку по выявлению репутационных рисков до 95% 3. Внедрение новых методов высвобождения персонала для повышения эффективности подсистемы высвобождения на 75% 4. Снижение количества рекламаций от высвобождаемых сотрудников на 20 % 5. Проведение работы над улучшением климата в коллективе на 10 % путем нормализации психологического состояния и уровня неопределенности у сотрудников



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выходное интервью (создание новой выходной анкеты, определение стратегии работы с конкретным сотрудником, выдача брендированной атрибуции) 2. Аутплейсмент (партнерство с аутсорсинговой компанией) 3. Скользящее пенсионирование (проведение тренингов и выплата пенсионных страховок) 4. Психологическая помощь (личная встреча с психологом и коммуникация с работодателем через онлайн платформу) 5. Переобучение через службу занятости и направление в компании партнеров 6. Репутационный аудит (установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer)
------------	---

Критерии:

- повышение средней оценки репутации на 22% (с 3,61 до 4,4 балла)
- повышение бренда работодателя на 16%
- сокращение штата на 7%(всего 98 сотрудников: 53 – по соглашению сторон, 45 – по собственному желанию)
- увеличение доли сотрудников прошедших опрос до 95% (высвобождаемым персоналом на 67% и персоналом компании на 28%)
- повышение уровня лояльности на 8%

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• снижение количества рекламаций от высвобождаемых сотрудников на 20%• улучшение климата в коллективе на 10% |
|---|

Рисунок 32 – Усовершенствованная система высвобождения персонала ООО
«Газпромнефть-Центр»

Представленная цель теперь является смартированной, что позволяет четко планировать деятельность по качеству выполняемой работы и отслеживанию временных затрат.

Задачи разработаны согласно установленной цели и направленные на ее достижение, а также имеют конкретные и измеримые значения.

Ответственными за реализацию цели являются руководитель и специалисты отдела управления персоналом.

Совершенствование системы высвобождения соответственно направлено на персонал ООО «Газпромнефть-Центр».

Технологии, после внедрения изменений, состоят из:

1. Выходное интервью. Данная технология является первоначальной для всех высвобождаемых сотрудников, поскольку на этом этапе происходит конструктивный диалог с сотрудником и определяется механизм последующих действий по отношению к нему. Также каждому высвобождаемому сотруднику необходимо заполнить новую разработанную выходную анкету (приложение В), которая будет анонимной и позволит получить максимально открытую обратную связь о работе в компании, поскольку обезличенность позволяет снять психологические барьеры и давление, связанное с возможными последствиями от раскрытия конфиденциальных данных.

По итогам заполнения, анкеты собираются, после чего данные заносятся в формируемый отчет о причинах увольнения, которые будут, является предметом анализа для выявления репутационных рисков, слабых мест в бизнес-процессах и условиях работы предоставляемых компанией.

После прохождения выходного интервью сотруднику выдается брендированная атрибуция как элемент причастности сотрудника к деятельности, жизни и результатам компании.

Далее те, сотрудники, которые не направляются на аутплейсмент проходят процедуру составления резюме и технологию прохождения собеседования совместно со специалистами отдела УП и последующие мероприятия, выбранные для конкретного сотрудника.

2. Аутплейсмент(партнерство с аутсорсинговой компанией)

Аутсорсинговые компании предлагают в качестве услуг – работу с высвобождением сотрудника за пределами организации, этот метод помогает избежать личных претензии, приобретённых в результате конфликтов при увольнении.

Компания проведет онлайн-тест по профориентации, что станет первым этапом в определении какая профессия подходит кандидату больше всего и куда его стоит направить.

Следующим этапом является составление резюме кандидату. Специалисты компании помогут в составлении резюме и дадут рекомендации о его составных элементах.

Далее специалисты будут заниматься продвижением резюме высвобожденных нами сотрудников для привлечения потенциальных работодателей.

Также кандидатам проведут мастер-классы и вебинары о поиске работы и прохождении собеседований, а также расскажут о тенденциях и востребованности тех или иных специальностей и осветят вопрос о стоимости сотрудника для работодателей.

Данный метод является одним из наиболее эффективных и имеет следующий положительный эффект:

1) Высвобождаемые сотрудники получают:

- Возможность и умение искать новую работу;
- Будут информированы о ситуации на рынке труда;

- Получат оценку своих профессиональных качеств и опыта;
- Создадут конкурентное резюме, которое будут направлять потенциальным работодателям;
- Будут готовы к прохождению интервью на собеседовании;
- Получат информационную и психологическую поддержку на всем этапе работы.

2) Наша компания:

- Сохранит положительный имидж;
- Увеличит лояльность сотрудников;
- Минимизирует риски с сокращение производительности;
- Передаст часть налоговой и правовой нагрузки, а также трудовые риски;
- Укрепит имидж социально ответственного работодателя заинтересованного в дальнейшей судьбе сотрудника.

Использование данного метода также может, применяется для тех сотрудников, которые готовы остаться в качестве хозяйственного персонала на аутсорсинге. Это связано с тем, что предоставить работу операторам АЗС на имеющиеся открытые вакансии можно только в случае прохождения им профессиональной переподготовки, а для этого мы используем уже другой метод работы.

3. Скользящее пенсионирование

Реализация данной технологии заключается в двух основных аспектах:

1) Проведение семинаров «О возможностях продолжения трудовой деятельности и жизни на пенсии», где будет рассказано о возможных профессиях для данной категории сотрудников, которым можно обучиться или продолжить работу в рамках другой сферы деятельности. Также будет объяснено, где можно переобучиться, какие для этого нужны документы, как снова устроиться на работу (пройти собеседование), какая ситуация на рынке труда в данный момент и насколько актуально сейчас продолжать работать для поддержания

благоприятного уровня жизни. Далее для тех, кто не настроен, продолжать трудовую деятельность необходимо осветить основные аспекты внерабочей жизни (забота о внуках, хобби, занятие спортом, путешествия и т.д.).

2)Произведение выплат пенсионных страховок. Это своего рода компенсация за невозможность продолжать работу в компании и получать за нее заработную плату. Компенсации позволят сохранять привычный уровень жизни или вложить эти средства в обучение для продолжения работы.

4. Психологическая помощь

Предполагает оказание различных видов помощи в преодолении стресса, повышения уровня самооценки, психологическую помощь на всех этапах трудоустройства и адаптации к новой обстановке и положению.

Такая помощь будет, осуществляться двумя способами:

1) Ведение диалога на онлайн платформе обеспечивающей взаимодействие сотрудников с работодателем, где специалисты будут отвечать на возникающие вопросы о процедуре высвобождения и дальнейших перспективах работы и жизни;

2) Личная консультация психолога, необходима тем, кому недостаточно просто ответа на интересующий вопрос или первичной консультации, а ему требуется более детальная проработка психологического состояния вызванного стрессом и неопределенностью возникшей в результате грядущего увольнения.

5. Переобучение через службу занятости и направление в компании партнеров

Данная технология призвана минимизировать затраты на поиск непрофильной работы, когда мы можем отправить его на обучение по новой специальности в службу занятости.

Служба занятости производит установление контакта с новым работодателем (компаниями партнерами) и спонсировании им переобучения потенциального сотрудника в рамках прохождения переподготовки.

6. Репутационный аудит

Данная технология заключается в установке системы RepTrak® RiskAnalyzer, которая позволит зафиксировать и оценить влияние факторов внешней и внутренней среды оказываемых на репутацию компании наибольшее влияние. Такая система, как уже было описано в первой главе оценивает влияние по семи основным критериям: продукт и услуга, инновации, рабочее место, управление, общество, лидерство, производительность. Алгоритм работы системы заключается в определении репутационных рисков их оценки по возможности возникновения и силе влияния, расстановке приоритетов в работе с ними, а также в создании плана по минимизации рисков и проведение регулярного мониторинга путем обновления системы.

Также для повышения эффективности системы высвобождения были переработаны критерии которые позволят оценить результативность проводимых мероприятий и достижение поставленных задач и цели.

Согласно поставленной цели и задачи необходимо построить матрицу репутационных рисков и репутационный профиль с прогнозными значениями будущих оценок, после использования внедряемых технологий.

Таблица 22 – Матрица репутационных рисков ООО «Газпромнефть-Центр»

Критерии оценки	Категории опрашиваемых		Прогнозные значения		Средняя оценка по критериям	Прогнозная оценка	Эталонное значение
	Персонал компании	Высвобожденные сотрудники	Персонал компании	Высвобожденные сотрудники			
1. Законность ведения бизнеса	4,3	3,7	4,4	4	4	4,2	5
2. Качество менеджмента	3,2	1,4	4,3	4,1	2,3	4,2	5
3. Качество обслуживания клиентов	4,1	3,8	4,5	4,2	3,95	4,35	5
4. Корпоративная социальная ответственность компании	4	3,6	4,4	4,3	3,8	4,35	5
5. Финансовая устойчивость	4,8	4,7	4,9	4,8	4,75	4,85	5

6. Кадровая политика	3,8	1,9	4,5	4,2	2,85	4,35	5
Средняя оценка по категориям опрашиваемых	4,03	3,18	4,5	4,27	3,61	4,4	-

Для более наглядного отражения оценок построим репутационный профиль(рисунок33).

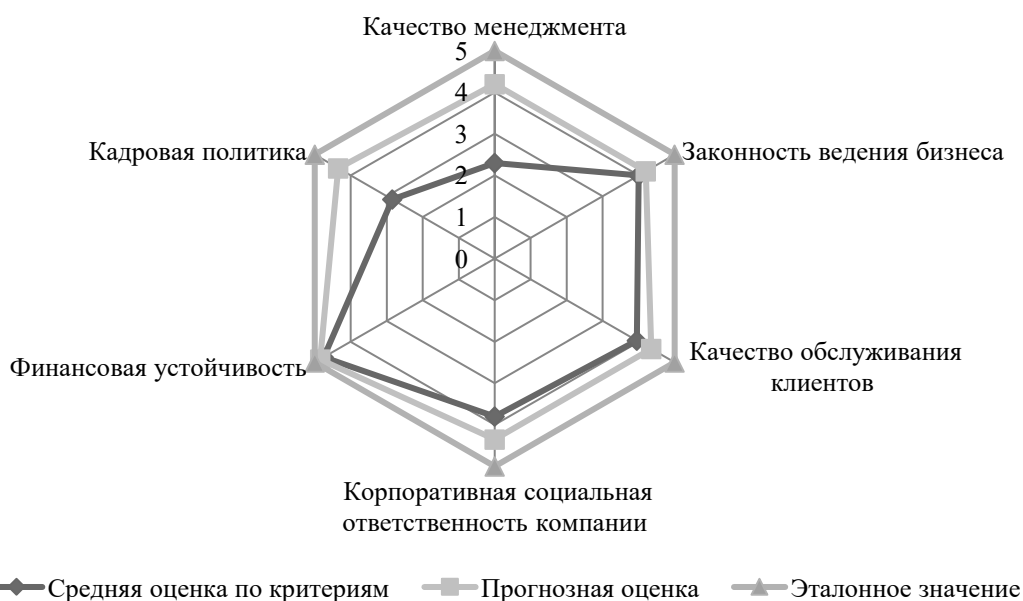


Рисунок 33 – Репутационный профиль ООО «Газпромнефть-Центр»

Внедряемые технологии и мероприятия выровняют оценки и приблизят их к эталонным значениям за счет улучшения качества менеджмента и кадровой политики в области высвобождения персонала.

Далее рассмотрим соотношение оценок среди категорий, опрашиваемых сотрудников (рисунок 34)

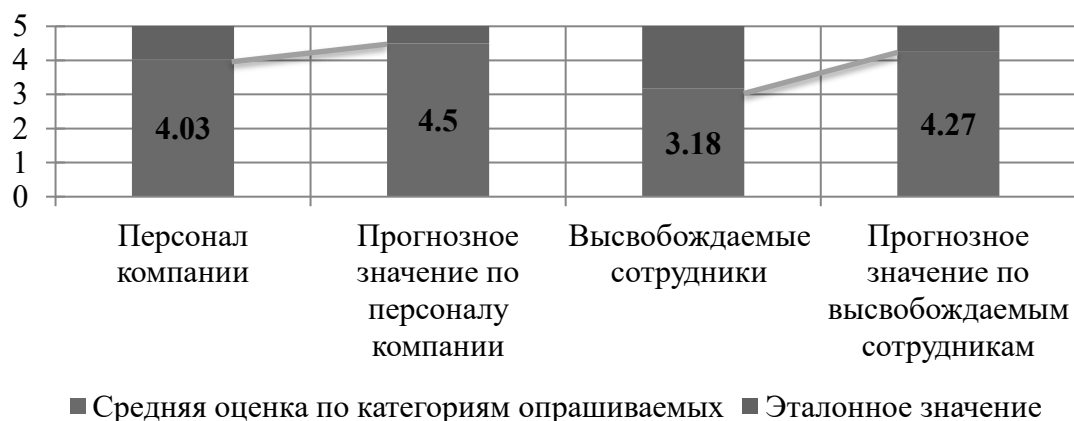


Рисунок 34 – Соотношение оценок категорий опрашиваемых

Средняя оценка по категориям опрашиваемых увеличивается пропорционально внедряемым изменениям и прогнозные значения высвобождаемых сотрудников и персонала компании становятся практически равными.

Таким образом, внедряемые изменения и создание целостной системы высвобождения персонала позволит минимизировать репутационные риски выявленные в ходе проведенного опроса и построения репутационного профиля и решит ряд проблем, которые были выделены в пункте 3.1.

Управление репутационными рисками необходимо осуществлять путем разграничения деятельности работы через 5 ключевых функций менеджмента по Анри Файолю.

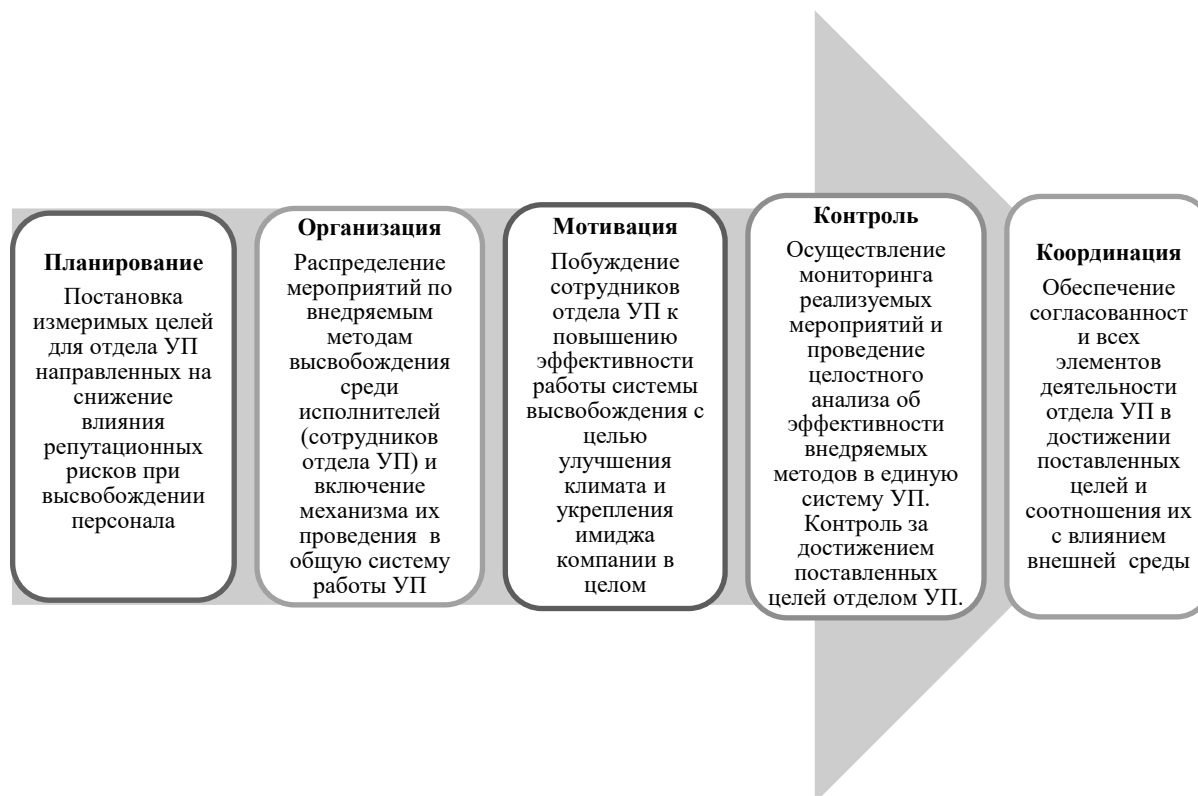


Рисунок 35 – Управление репутационными рисками

Функция планирования реализуется путём постановки измеримых целей для снижения влияния репутационных рисков при высвобождении персонала. Цели и определение задач позволит направить деятельность отдела УП на их достижение. Также на данном этапе при установке целей следует спланировать количество высвобождаемых сотрудников являющиеся источниками возникновения рисков.

Функция организации реализуется путем распределения мероприятий по внедряемым методам высвобождения среди исполнителей и включение механизма их проведения в общую систему работы УП. Данная функция позволит обозначить зоны ответственности за каждым отдельным исполнителем для получения максимального эффекта от реализации мероприятий. Организация также отражается в построении системы и внедрении ее в общую структуру деятельности УП.

Функция мотивации реализуется через побуждение сотрудников к повышению эффективности работы системы высвобождения с целью улучшения

климата и укрепления имиджа компании в целом. Сотрудники отдела УП должны быть информированы о причинах неэффективности существующей системы высвобождения и формируемых репутационных рисках. Данный факт позволит осознать масштабы влияния текущей работы сотрудников и мотивировать их на изменение и повышение эффективности своей работы. Также руководство за повышение результативности проведенной работы выплатит премии в размере 25% от оклада каждого из исполнителей.

Функция контроля реализуется путем осуществления мониторинга за реализацией мероприятий и проведения целостного анализа об эффективности внедряемых методов в единую систему УП. А также путем контроля за достижением поставленных задач и целей. Данная функция имеет весомое значение, поскольку без нее достижение поставленных целей будет сопряжено с множеством рисков.

Функция координации реализуется путем обеспечения согласованности всех элементов деятельности отдела УП в достижении поставленных целей и соотношения их с влиянием внешней среды. Данная функция должна обеспечить целостность работы внедряемых изменений и обеспечить системное виденье ее осуществления в разрезе оказываемого влияния извне.

Таким образом, управление репутационными рисками реализуемое сотрудниками отдела УП должно быть целенаправленным, четко распределено по зонам ответственности и специалисты должны принять необходимость внедрения изменений в реализацию работы. Также вся работа должна быть оценена с точки зрения эффективности ее в достижении поставленных целей и является составной частью в единой системе деятельности УП.

Основным элементом в системном представлении направленности деятельности сотрудников отдела УП и компании в целом является построение дерева целей (приложение Е). Представленные цели проекта по управлению репутационными рисками отражают социальную и экономическую эффективность для компании. Достижение поставленных целей обеспечит

компанию сокращением дополнительных издержек, снизит влияние репутационных рисков и повысит бренд компании как работодателя.

Реализация разработанных изменений в рамках проекта имеет ряд факторов, которые являются движущими и сдерживающими силами. Чтобы оценить влияние каждого необходимо провести анализ поля сил Курта Левина (рисунок 36).

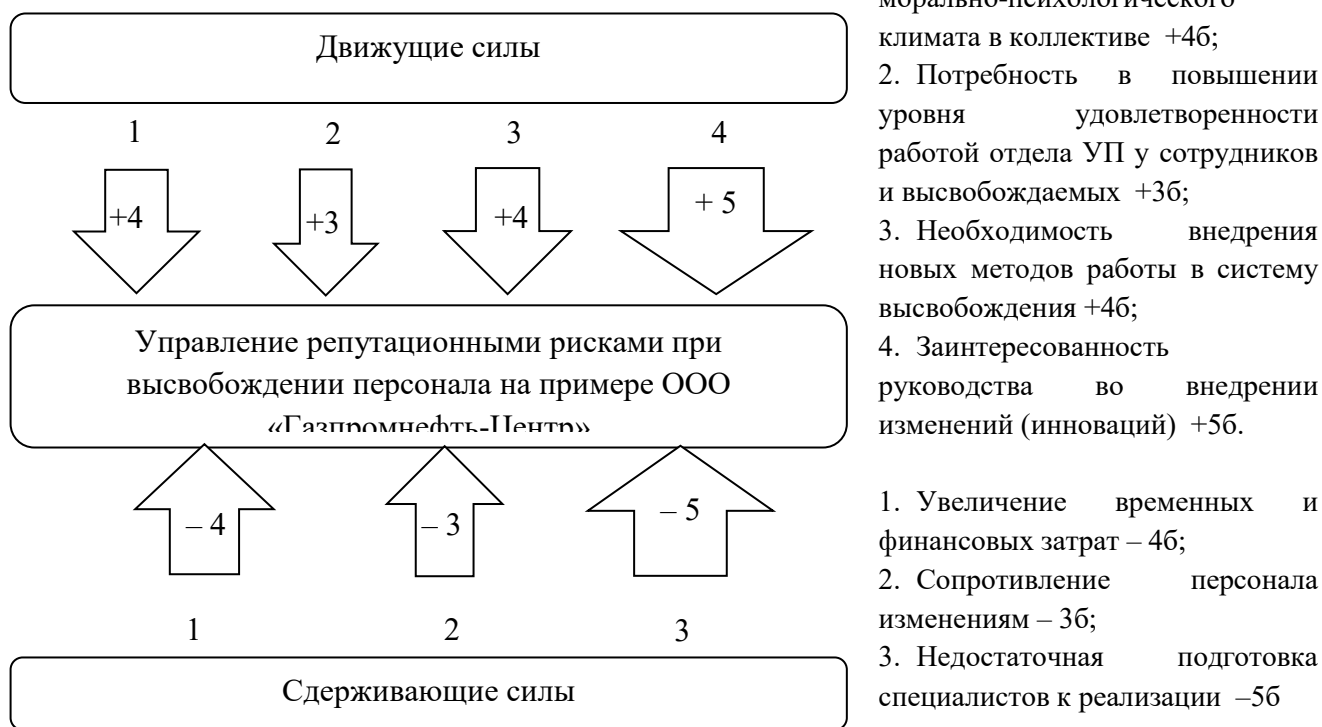


Рисунок 36– Поле сил К. Левина для «Газпромнефть-Центр»

К движущим силам относятся:

- Необходимость в улучшении морально-психологического климата в коллективе позволит дать старт в реализации проекта, поскольку это является одной из ключевых задач реализации поставленных целей;
- Потребность в повышении уровня удовлетворенности работой отдела УП у сотрудников и высвобождаемых, также является одной из приоритетных задач, влияющих на сокращение влияния репутационных рисков и повышения бренда компании;

- Необходимость внедрения новых методов работы в систему высвобождения, поскольку в отечественной и зарубежной практике применение современных методов при высвобождении сотрудником является актуальным в условиях автоматизации бизнес-процессов и показывает определенную эффективность;

- Заинтересованность руководства во внедрении изменений (инноваций), данный факт является следствием общего развития компании (внедрение новых технологий) и реактивной кадровой политики компании в области высвобождения персонала, поэтому заинтересованность руководства в инновационной деятельности при получении значительной результативности является ведущим среди всех движущих сил проекта.

К сдерживающим силам относятся:

- Увеличение временных и финансовых затрат, при проведении изменений неизбежно потребуется больше ресурсов, но данные затраты можно сократить путем планирования бюджета и временных затрат на реализацию мероприятий проекта;

- Соппротивление персонала изменениям, сотрудникам сложно даются перемены, особенно когда человек не понимает, чем они вызваны, и к чему в итоге приведут, поэтому лучшим решением станет информирование сотрудников о внедряемой программе, где последовательно будет объяснена причинно-следственная связь возникших изменений и достижение планируемых результатов с использованием новых методов работы.

- Недостаточная подготовка специалистов к реализации. Без проведения обучения сотрудников новым методам работы эффективность от проведения мероприятий будет значительно ниже. Поэтому после объяснения причин изменений и установки целей работы, необходимо обучить сотрудников работе в новых условиях.

В реализации любого проекта возникают определенного рода риски, которые необходимо спрогнозировать еще на этапе разработки. Поэтому необходимо перейти к определению и оценки влияния рисков проекта. Но перед этим необходимо представить шкалу оценки вероятности и силы влияния рисков (таблица 23).

Таблица 23 – Шкала оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокие - 0,9; Высокие - 0,7; Средние - 0,5; Низкие - 0,3; Очень низкие - 0,1
Сила влияния	Очень серьезные - 0,8; Серьезные - 0,4; Средние - 0,2; Незначительные - 0,1; Очень незначительные - 0,05

Согласно разработанному проекту выделим наиболее вероятные риски, которые могут возникнуть на этапе его реализации. А также рассчитаем оценку исходя из силы влияния и вероятности наступления.

Перейдем к рассмотрению рисков реализации предложенных изменений – таблица 24.

Таблица 24 – Оценка рисков внедряемых изменений

№	Риск	Характеристика	Вероятность	Сила	Оценка
1	2	3	4	5	6
R1	Сбои автоматизированной системы (RepTrak ® RiskAnalyzer)	Программное обеспечение не исключает возникновение сбоя в работе системы	0,1	0,3	0,03
R2	Возникновение непредвиденных затрат на проект	Возможное повышение цен на услуги аутплейсмента	0,4	0,4	0,16
R3	Сопротивление сотрудников изменениям	Непринятие новых форм работ и дополнительной необходимости в обучении	0,6	0,8	0,48
R4	Несоблюдение сроков выполнения проекта	В ходе сопротивления сотрудников могут сдвинуться сроки реализации проекта, что приведет к дополнительным затратам	0,2	0,4	0,08

Окончание таблицы 24

1	2	3	4	5	6
R5	Желание сотрудников получить выплату	Персонал,возможно, предпочтет получение выплат вместо предоставления аутплейсмента или других форм помощи	0,7	0,8	0,56

Представим данные таблицы в виде графика – рисунок 37.

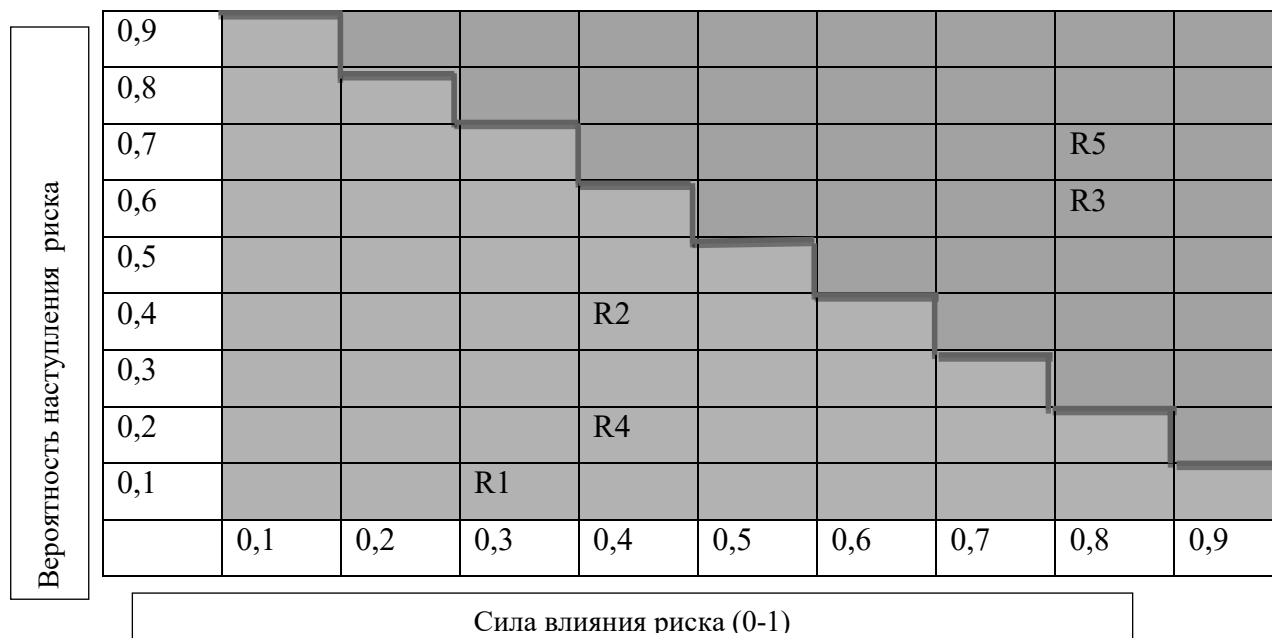


Рисунок 37 – Матрица рисков проекта по снижению репутационных рисков при высвобождении ООО «Газпромнефть-Центр»

Анализируя риски можно выделить 2 наиболее сильных по влиянию:

- Сопротивление сотрудников изменениям;
- Желание сотрудников получить выплату.

Снизить силу влияние рисков можно с помощью следующих мероприятий(таблица 25).

Таблица 25 – Мероприятия, направленные на снижение рисков проекта

№	Риск	Мероприятия по нейтрализации рисков
1	2	3
R1	Сбой автоматизированной системы (RepTrak® RiskAnalyzer)	Оптимизация программного обеспечения и координация работы системы специалистами it-отдела

Окончание таблицы 25

1	2	3
R2	Возникновение непредвиденных затрат на проект	Составление сметы и бюджета затрат на мероприятия позволит избежать дополнительных затрат, также необходимо в договоре о сотрудничестве с аутсорсинговой компанией прописать фиксированную стоимость работ на время проведения проекта
R3	Сопротивление сотрудников изменениям	Необходимо проинформировать сотрудников о внедряемых изменениях, объяснить цели и задачи проекта и в чем заключается значимость, как для компании, так и для коллектива
R4	Несоблюдение сроков выполнения проекта	Четкое разделение проводимых мероприятий по срокам и ответственным за исполнение позволит реализовывать проект в срок
R5	Желание сотрудников получить выплату	Объяснение значимости применяемых методов высвобождения и наглядное отражение через опыт других компаний. Помогут сотруднику понять реальную выгоду для себя и для компании

Таким образом, для реализации проекта по управлению репутационными рисками в ООО «Газпромнефть-Центр» были разработаны мероприятия по нейтрализации возможных рисков. Данные мероприятия позволят повысить степень принятия вносимых изменений в деятельность компании.

По итогам построения дерева целей, выявления сдерживающих и движущих сил, а также возможных рисков проекта и разработанным мероприятиям по их нейтрализации, необходимо перейти к составлению плана мероприятий по проекту.

Для реализации проекта по управлению репутационными рисками необходимо составить перечень мероприятий с учетом сроков, трудоемкости, предшествующих мероприятий, материальных затрат и исполнителей (таблица 26). План разделен на основные этапы: подготовительный, этап разработки, внедрения, реализации и завершения. За реализацией каждого мероприятия закреплены исполнители и ответственные (приложение Д), которые обеспечивают соблюдение сроков проведения и контроль за выполнением работ.

Таблица 26 – План мероприятий по проекту управления репутационными рисками при высвобождении

№	Наименование мероприятий	Длительность, дни	Трудоемкость чел/дн	Предшествующие мероприятия	Материальные затраты	Исполнители (Ответственные лица)
1	2	3	4	5	6	7
Подготовительный этап						
1.	Проведение анализа внутренней и внешней среды компании	8	24	–	–	Руководитель отдела УП, 3Специалист УП
2.	Проведение кадрового аудита	7	14	–	–	Ведущий специалист УП, 5Специалист УП
3.	Оценка репутационных рисков	5	10	–	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
4.	Установление целей и задач для реализации проекта	4	4,5	1,2,3	–	Генеральный директор, Руководитель отдела УП
5.	Создание проектной группы	3	6	4	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
6.	Распределение ответственности среди участников проектной группы	1	3	5	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
7.	Формирование бюджета затрат на проект	8	24	4,5,6	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП Специалист по финансам
Этап 1 – Разработка						
8.	Создание плана отражающего порядок проведения выходного интервью	3	6	4,5,6,7	–	Ведущий специалист УП, 1Специалист УП
9.	Формирование новой анкеты, проработка входящих в неё вопросов	2	6	8	–	1Специалист УП, 4Специалист УП

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5	6	7
10.	Разработка рекомендательного письма для разных категорий сотрудников	2	4	8	–	1 Специалист УП, 4 Специалист УП
11.	Выбор и заключение партнерства с аутсорсинговой компанией (Матрикс Аутсорсинг)	2	2	4,5,6,7	–	Руководитель отдела УП, 4 Специалист УП
12.	Формирование базы сотрудников предпенсионного возраста	1	1	4,5,6,7	–	2 Специалист УП, 3 Специалист УП,
13.	Разработка программы скользящего пенсионирования	2	4	12	–	2 Специалист УП, 1 Специалист УП
14.	Разработка программы по поддержанию психологического климата	2	4	4,5,6,7	–	1 Специалист УП, 3 Специалист УП
15.	Создание онлайн платформы для взаимодействия работодателя и высвобождаемого работника	4	16	14	ПО для онлайн платформы	3 Специалист УП, Специалист IT отдела
16.	Поиск психолога для проведения консультаций высвобождаемым сотрудникам	1	1	14	–	5 Специалист УП, 3 Специалист УП
17.	Разработка программы по переобучению в службе занятости и направлению в компании партнеров	2	4	4,5,6,7	–	4 Специалист УП, 1 Специалист УП
18.	Формирование алгоритма взаимодействия со службой занятости	2	4	17	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
19.	Разработка программы по работе с репутационными рисками	2	16	4,5,6,7	–	2 Специалист УП, 5 Специалист УП
20.	Анализ опыта оценки репутационных рисков	3	9	19	–	4 Специалист УП, 5 Специалист УП
21.	Подготовка нормативных документов по реализации программ	2	8	8-20	–	5 Специалист УП, 2 Специалист УП, Юрист
22.	Выбор механизма информирования сотрудников о программах	1	1	21	–	3 Специалист УП, 2 Специалист УП
23.	Подготовка программы обучения сотрудников отдела управления персоналом новым методам работы	4	8	21	–	4 Специалист УП, 5 Специалист УП

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5	6	7
Этап 2 – Внедрение						
24.	Согласование изменений с руководителем организации	1	1	21,22,23	–	Генеральный директор, Руководитель отдела УП
25.	Внесение утвержденных нормативных документов в электронную систему	1	1	24	–	5Специалист УП, Специалист IT отдела
26.	Обучение сотрудников УП новым методам работы с персоналом	5	10	24	Онлайн курсы и вебинары на платформе ЭДЮСОН	Ведущий специалист УП, 1Специалист УП
27.	Ознакомление сотрудников о внедряемых изменениях в подсистему высвобождения и проведении мероприятий включаемых в нее (проведение презентаций и рассылка программы)	4	4	24	–	Ведущий специалист УП, 2Специалист УП
28.	Внесение в электронную систему новой формы анкеты и рекомендательного письма	1	0,5	25,26,27	–	1Специалист УП Специалист IT отдела
29.	Подписание договора о сотрудничестве с аутсорсинговой компанией Матрикс Аутсорсинг	1	1	28	–	Руководитель отдела УП, 4Специалист УП
30.	Внесение коррективов в систему для выбора категории работников предпенсионного возраста	1	1	28	–	2Специалист УП, Специалист IT отдела
31.	Тестирование онлайн платформы для оказания психологической помощи	2	4	28	–	3Специалист УП Специалист IT отдела, Психолог
32.	Подписание договора о сотрудничестве со службой занятости	1	1	28	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
33.	Установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer	3	9	28	Лицензионное ПО	5Специалист УП, Специалист IT отдела

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5	6	7
34.	Утверждение списка высвобождаемых сотрудников (проведение юридической проверки и дополнительной корректировки по расчетам затрат)	1	3	29-33	–	Руководитель отдела УП, Юрист Специалист по финансам
Этап 3 – Реализация						
35.	Проведение выходных интервью, заполнение анкет и выдача сотруднику брендированной атрибуции (фотоальбом с корпоративных мероприятий – для линейного персонала и альбом с инфографикой о личной эффективности – для руководителей)	25	50	34	Печать и оформление альбомов в типографии	Ведущий специалист УП, 1 Специалист УП, 2 Специалист УП, 3 Специалист УП, 5 Специалист УП
36.	Направление высвобождаемых сотрудников в компанию предоставляющую услуги по аутплейсменту	16	16	34,35	Оплата работы аутсорсинговой компании	Ведущий специалист УП, 4 Специалист УП
37.	Составление резюме со специалистом отдела УП	15	15	35	–	4 Специалист УП, 2 Специалист УП
38.	Встреча со специалистом УП и проведение семинаров «Как успешно пройти собеседование?»	15	22,5	35	–	3 Специалист УП, 5 Специалист УП
39.	Проведение семинаров «О возможностях продолжения трудовой деятельности и жизни на пенсии»	3	6	38	–	2 Специалист УП, 1 Специалист УП
40.	Производство выплат пенсионных страховок	3	1	39	Выплаты пенсионных страховок	3 Специалист УП, Специалист по финансам
41.	Запуск работы онлайн платформы и оказание психологической поддержки (консультация психолога)	48	96	34	–	3 Специалист УП, 4 Специалист УП, 5 Специалист УП, Психолог

Окончание таблицы 26

1	2	3	4	5	6	7
42.	Проведение личных консультаций с психологом	8	8	38	–	Психолог
43.	Направление высвобождаемых на переобучение в службу занятости	6	3	38	–	Ведущий специалист УП, 4Специалист УП
44.	Проведение оценки репутации компании и составление отчета	6	12	35-43	–	Ведущий специалист УП, 5Специалист УП
Этап 4 – Завершение						
45.	Анализ отчета и составление мероприятий по работе с рисками	3	9	44	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
46.	Анализ результатов внедряемых программ	2	2	35-44	–	Руководитель отдела УП, Ведущий специалист УП
47.	Контроль за эффективностью отдачи затрат на используемые услуги	6	18	45	–	Руководитель отдела УП Специалист по финансам
48.	Подведение итогов об эффективности работы отдела УП по новым методам (формирование отчета)	3	4,5	45,46,47,	–	Ведущий специалист УП, 1Специалист УП
49.	Передача отчета руководителю	1	1	48	–	Генеральный директор, Руководитель отдела УП
50.	Выплата вознаграждения проектной группе	1	2	49	Премии	Руководитель отдела УП Специалист по финансам

Для представления сформулированных мероприятий по конкретным датам выполнения, необходимо создать диаграмму Ганта (приложение Ж). Данная диаграмма позволит рассмотреть мероприятия выполняемые параллельно и оценить временные затраты по месяцам. А также в приложении К представлен сетевой график, который наглядно отражает последовательность мероприятий проекта.

Также для реализации проекта были разработаны алгоритмы, по которым осуществляется оформление высвобождения: по соглашению сторон (приложение З) и по собственному желанию (приложение И). Данные алгоритмы обеспечат последовательность деятельности специалистов отдела УП и сократят издержки в применении других статей, по которым производится увольнение с гарантированными выплатами выходных пособий согласно главе 27 ст.178, 180 ТК РФ.

Таким образом, реализация проекта основывается на усовершенствованной системе высвобождения сотрудников, рассчитанных прогнозных оценках репутационных рисков, распределении деятельности сотрудников УП по основным пяти функциям управления и с учетом поля сил и матрицы рисков. Все указанные элементы необходимы для достижения целей проекта.

Принципиальными аспектами для достижения желаемой эффективности является решение выявленных проблем в существующей системе высвобождения компании и управление ключевыми рисками. Так за счет организации деятельности отдела УП в области высвобождения и применения ими новых разработанных технологий, позволят поменять усотрудников и высвобождаемых восприятие о важности их для организации, а специалистам УП увидеть реальную эффективность в конкретных показателях. Поскольку основным источником сопротивления изменения, как правило, является недостаточное информирование сотрудников об изменениях, то в разработанных мероприятиях нами было заложено несколько мероприятий связанных с информационной, а также с психологической поддержкой как высвобождаемых, так и сотрудников. Что

касается психологической поддержкой, то ее будет осуществлять сторонний специалист для обеспечения наиболее открытого диалога и конфиденциальности полученных данных.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту управления репутационными рисками с помощью построения системы высвобождения персонала

ООО «Газпромнефть-Центр»

Завершающим этапом в разработке проекта является прогнозирование и расчет затрат на его реализацию. Для этого следует рассмотреть инвестиционные и эксплуатационные затраты, и на их основе составить бюджеты.

Прежде чем перейти к составлению сметы инвестиционных и эксплуатационных затрат, необходимо указать исходные данные, касающиеся затрат на фонд заработной платы сотрудников компании задействованных в высвобождении персонала и тех, кто выполняет мероприятия по реализации проекта (таблица 27).

Заработная плата сотрудников указана с учетом премий и доплат, районного коэффициента – 15% и с вычетом НДФЛ – 13% и социальных отчислений – 30%. Данные о часовой ставке необходимы для расчета заработной платы по реализации мероприятий по проекту. Также в проектную группу включен привлекаемый специалист (психолог), который не является сотрудником компании, но задействован в реализации двух мероприятий по проекту связанных с психологической поддержкой высвобождаемых. Его часовая ставка составляет 1225 рублей.

Таблица 27 – Заработная плата сотрудников ООО «Газпромнефть-Центр»

Должности сотрудников	Заработная плата в месяц, руб	Часовая ставка, руб
Генеральный директор	103475	616
Руководитель отдела УП	77542	462
Ведущий специалист УП	46742	278
Специалист УП	38649	230
Специалист по финансам	41577	247
Специалист ИТ отдела	42516	253
Юрист	45812	273

После расчета затрат на заработную плату проектной группы, необходимо определить количественное отношение сотрудников высвобождаемых из компании (таблица 28).

Таблица 28 – План высвобождаемых сотрудников ООО «Газпромнефть-Центр»

	Операторы АЗС	Управляющие АЗС	Менеджеры по продажам	Специалисты по УП	Итого
Сокращаемые	50	3	-	-	
По собственному желанию	25	4	11	5	
Итого	75	7	11	5	98

Представленные данные формируются по результатам проведенного организационного и кадрового аудита и являются основой для определения в распределении трудозатрат специалистов отдела управления персоналом.

Далее составляется план по распределению численности высвобождаемых по внедряемым методам (таблица 29).

Таблица 29 – План распределения высвобождаемых по внедряемым методам

Методы	Операторы АЗС	Управляющие АЗС	Менеджеры по продажам	Специалисты по УП	Итого
Выходное интервью	75	7	11	5	98
Скользящее пенсионирование	4	3	-	2	9
Сокращение продолжительности рабочего дня и переобучение в службе занятости	37	2	2	1	42
Аутплейсмент	29	1	8	1	39
Психологическая помощь	5	1	1	1	8

Исходя из данного плана, формируется запрос в сторонние организации, которые будут осуществлять работу по отдельным программам.

Согласно представленным данным перейдем к составлению сметы инвестиционных затрат по проекту (таблица 30).

Таблица 30 – Смета инвестиционных затрат проекта управления репутационными рисками при высвобождении персонала компании ООО «Газпромнефть-Центр»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Труд оем-кость	Расчет	Итого
1	2	3	4	5	6
1	Проведение анализа внутренней и внешней среды компании	01.07.19 – 10.07.19	24	Доплата руководителю отдела УП =1,5 часа*8дней*462руб=5544руб Доплата 3-му специалисту УП =1,5часа*8дней*230руб=2760руб	8340
2	Проведение кадрового аудита	01.07.19 – 09.07.19	14	Доплата руководителю отдела УП =1 час*7дней* 278руб = 1946 руб. Доплата 5-му специалисту УП =1 час*7дней * 230руб = 1610 руб.	3556
3	Оценка репутационных рисков	01.07.19 – 05.07.19	10	Доплата руководителю отдела УП =1 час*5дней*462руб = 2310 руб. Доплата ведущему специалисту УП =1 час*5дней*278руб = 1390 руб.	3700
4	Установление целей и задач для реализации проекта	11.07.19 – 16.07.19	4,5	Доплата генеральному директору = 0,5часа*1день * 616руб=308 руб. Доплата руководителю отдела УП =1 час*4дня *462руб = 1848 руб.	2156
5	Создание проектной группы	17.07.19 – 19.07.19	6	Доплата руководителю отдела УП =1 час*3дня*462руб=1386 руб. Доплата ведущему специалисту УП =1 час*3дня*278руб= 834 руб.	2220

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6
6	Распределение ответственности среди участников проектной группы	22.07.19	3	Доплата руководителю отдела УП =1,5 часа*1день*462руб= 693 руб. Доплата ведущему специалисту УП =1,5 часа*1день*278руб= 417 руб.	1110
7	Формирование бюджета затрат на проект	23.07.19 – 01.08.19	24	Доплата руководителю отдела УП =1 час*8дней*462руб= 3696 руб. Доплата ведущему специалисту УП =1 час*8дней*278руб= 2224 руб. Доплата специалисту по финансам=1 час*8дней*247=1976 руб.	7896
8	Создание плана отражающего порядок проведения выходного интервью	02.08.19 – 06.08.19	6	Доплата ведущему специалисту УП =1 час*3дня*278руб= 834 руб. Доплата 1-му специалисту УП =1 час*3дня*230руб=690 руб.	1524
9	Формирование новой анкеты, проработка входящих в неё вопросов	07.08.19 – 08.08.19	6	Доплата 1-му специалисту УП =1,5 часа*2дня*230руб=690 руб. Доплата 4-му специалисту УП =1,5 часа*2дня*230руб= 690 руб.	1380
10	Разработка рекомендательного письма для разных категорий сотрудников	09.08.19 – 12.08.19	4	Доплата 1-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб=460 руб. Доплата 4-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб.	920
11	Выбор и заключение партнерства с аутсорсинговой компанией (Матрикс Аутсорсинг)	02.08.19 – 05.08.19	2	Доплата руководителю отдела УП =0,5 часа*2дня*462руб= 462 руб. Доплата 4-му специалисту УП =0,5 часа*2дня*230руб= 230 руб.	692

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6
12	Формирование базы сотрудников предпенсионного возраста	02.08.19	1	Доплата 2-му специалисту УП =0,5 часа*1день*230руб= 115 руб. Доплата 3-му специалисту УП =0,5 часа*1день*230руб= 115 руб.	230
13	Разработка программы скользящегопенсирования	05.08.19 – 06.08.19	4	Доплата 2-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб. Доплата 1-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб.	920
14	Разработка программы по поддержанию психологического климата	02.08.19 – 05.08.19	4	Доплата 1-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб. Доплата 3-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб.	920
17	Разработка программы по переобучению в службе занятости и направлению в компании партнеров	02.08.19 – 05.08.19	4	Доплата 4-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб. Доплата 1-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб.	920
18	Формирование алгоритма взаимодействия со службой занятости	06.08.19 – 07.08.19	4	Доплата руководителю отдела УП =1 час*8дней*462руб= 3696 руб. Доплата ведущему специалисту УП =1 час*8дней*278руб= 2224 руб.	1480
19	Разработка программы по работе с репутационными рисками	02.08.19 – 05.08.19	16	Доплата 2-му специалисту УП =4 часа*2дня*230руб= 1840 руб. Доплата 5-му специалисту УП =4 часа*2дня*230руб= 1840 руб.	3680
20	Анализ опыта оценки репутационных рисков	06.08.19 – 08.08.19	9	Доплата 4-му специалисту УП =1,5часа*3дня*230руб= 1035 руб. Доплата 5-му специалисту УП =1,5часа*3дня*230руб= 1035 руб.	2070

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6
21	Подготовка нормативных документов по реализации программ	13.08.19 – 14.08.19	8	Доплата 5-му специалисту УП =1 часа*2дня*230руб= 460 руб. Доплата 2-му специалисту УП =1 часа*2дня*230руб= 460 руб. Доплата юристу=2часа*2дня*273=1092 руб.	2012
22	Выбор механизма информирования сотрудников о программах	15.08.19	1	Доплата 3-му специалисту УП =0,5 часа*1день*230руб= 115 руб. Доплата 2-му специалисту УП =0,5 часа*1день*230руб= 115 руб.	230
25	Внесение утвержденных нормативных документов в электронную систему	22.08.19	1	Доплата 5-му специалисту УП =0,5 часа*1день*230руб= 115 руб. Доплата специалисту IT отдела = 0,5 часа*1день*253руб=126,5 руб.	241,5
26	Обучение сотрудников УП новым методам работы с персоналом	22.08.19 – 28.08.19	10	Доплата ведущему специалисту УП =1 час*5дней*278руб= 1390 руб. Доплата 1-му специалисту УП =1 час*5дней*230руб= 1150 руб Оплата онлайн курсов и вебинаров на платформе ЭДЮСОН = 27950 руб.	2540+2795 0 =30490
27	Ознакомление сотрудников о внедряемых изменениях в подсистему высвобождения и проведении мероприятий включаемых в нее (проведение презентации)	22.08.19 – 27.08.19	4	Доплата ведущему специалисту УП =0,5 часа*4дня*278руб= 556 руб. Доплата 2-му специалисту УП =0,5 часа*4дня*230руб= 460 руб.	1016

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6
28	Внесение в электронную систему новой формы анкеты и рекомендательного письма	29.08.19	0,5	Доплата 1-му специалисту УП =0,25 часа*1день*230руб= 57,5 руб. Доплата специалисту IT отдела = 0,25 часа*1день*253руб=63,25 руб.	120,75
30	Внесение коррективов в систему для выбора категории работников предпенсионного возраста	30.08.19	1	Доплата 2-му специалисту УП =0,5 часа*1день*230руб= 115 руб. Доплата специалисту IT отдела = 0,5 часа*1день*253руб=126,5 руб.	241,5
31	Тестирование онлайн платформы для оказания психологической помощи	30.08.19 – 02.09.19	4	Доплата 3-му специалисту УП =1 час*2дня*230руб= 460 руб. Доплата специалисту IT отдела =1 час*2дня*253руб= 506 руб. Оплата работы психолога = 2450 руб.	3416
32	Подписание договора о сотрудничестве со службой занятости	02.09.19	1	Доплата руководителю отдела УП =0,5 часа*1день*462руб= 231 руб. Доплата ведущему специалисту УП =0,5 часа*1день*278руб= 139 руб.	370

33	Установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer	03.09.19 – 05.09.19	9	Доплата 5-му специалисту УП =1,5 часа*3дня*230руб= 1035 руб. Доплата специалисту IT отдела = 1,5 часа*3дня*253руб= 1138,5 руб. Оплата лицензионного ПО = 257500руб.	2173,5+ 257500 =259673,5
----	--	---------------------------	---	---	--------------------------------

Окончание таблицы 30

1	2	3	4	5	6
34	Утверждение списка высвобождаемых сотрудников (проведение юридической проверки и дополнительной корректировки по расчетам затрат)	06.09.19	3	Доплата руководителю отдела УП =1 час*1день*462руб= 462 руб. Доплата юристу = 1 час * 1 день * 273 руб. =273 руб. Доплата специалист по финансам = 1 час * 1 день * 247 руб. =247 руб.	982
37	Контроль за эффективностью отдачи затрат на используемые услуги	02.12.19 – 09.12.19	18	Доплата руководителю отдела УП =1 час*6дней*462руб= 2772 руб. Доплата специалист по финансам = 2 часа * 6дней * 247 руб. =2964 руб.	5736
38	Подведение итогов об эффективности работы отдела УП по новым методам (формирование отчета)	10.12.19 – 12.12.19	4,5	Доплата ведущему специалисту УП =0,75 часа*3дня*278руб= 625,5 руб. Доплата 1-му специалисту УП =0,75 часа*3дня*230руб= 517,5 руб.	1143
39	Передача отчета руководителю	13.12.19	1	Доплата генеральному директору = 0,5часа*1день * 616руб =308 руб. Доплата руководителю отдела УП = 0,5часа*1день *462руб = 231 руб.	539
40	Выплата вознаграждения проектной группе	16.12.19	2	Доплата руководителю отдела УП =1 час*1 день*462руб= 462 руб..	709+10045 2,5

				Доплата специалист по финансам = 1 час * 1 день * 247руб =247 руб.	=101161,5
				Выплата премий (25% от оклада сотрудника) = 100452,5руб.	
Итого:					619375,75

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 619375,75 рублей. Наиболее затратными мероприятиями стали покупка ПО для онлайн платформы – 161264 рублей и ПО для системы оценки репутационных рисков – 259673,5 рублей, а также премирование специалистов проектной группы – 101161,5 рублей.

Далее перейдем к расчету бюджета инвестиционных затрат (таблица 31).

Таблица 31 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№	Наименование мероприятия	07.19	08.19	09.19	11.19	12.19	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Проведение анализа внутренней и внешней среды компании	8340	-	-	-	-	8340
2	Проведение кадрового аудита	3556	-	-	-	-	3556
3	Оценка репутационных рисков	3700	-	-	-	-	3700
4	Установление целей и задач для реализации проекта	2156	-	-	-	-	2156
5	Создание проектной группы	2220	-	-	-	-	2220
6	Распределение ответственности среди участников проектной группы	1110	-	-	-	-	1110
7	Формирование бюджета затрат на проект	6909	987	-	-	-	7896
8	Создание плана отражающего порядок проведения выходного интервью	-	1524	-	-	-	1524
9	Формирование новой анкеты, проработка входящих в неё вопросов	-	1380	-	-	-	1380
10	Разработка рекомендательного письма для разных категорий сотрудников	-	920	-	-	-	920
11	Выбор и заключение партнерства с аутсорсинговой компанией (Матрикс Аутсорсинг)	-	692	-	-	-	692
12	Формирование базы сотрудников предпенсионного возраста	-	230	-	-	-	230
13	Разработка программы	-	920	-	-	-	920

	скользящего пенсионирования						
--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4	5	6	7	8
14	Разработка программы по поддержанию психологического климата	-	920	-	-	-	920
15	Создание онлайн платформы для взаимодействия работодателя и высвобождаемого работника	-	161264	-	-	-	161264
16	Поиск психолога для проведения консультаций высвобождаемым сотрудникам	-	230	-	-	-	230
17	Разработка программы по переобучению в службе занятости и направлению в компании партнеров	-	920	-	-	-	920
18	Формирование алгоритма взаимодействия со службой занятости	-	1480	-	-	-	1480
19	Разработка программы по работе с репутационными рисками	-	3680	-	-	-	3680
20	Анализ опыта оценки репутационных рисков	-	2070	-	-	-	2070
21	Подготовка нормативных документов по реализации программ	-	2012	-	-	-	2012
22	Выбор механизма информирования сотрудников о программах	-	230	-	-	-	230
23	Подготовка программы обучения сотрудников отдела управления персоналом новым методам работы	-	1840	-	-	-	1840
24	Согласование изменений с руководителем организации	-	539	-	-	-	539
25	Внесение утвержденных нормативных документов в электронную систему	-	241,5	-	-	-	241,5
26	Обучение сотрудников УП новым методам работы с персоналом	-	30490	-	-	-	30490
27	Ознакомление	-	1016	-	-	-	1016

	сотрудников о внедряемых изменениях в подсистему высвобождения и проведении мероприятий включаемых в нее						
--	--	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 31

1	2	3	4	5	6	7	8
28	Внесение в электронную систему новой формы анкеты и рекомендательного письма	-	120,75	-	-	-	120,75
29	Подписание договора о сотрудничестве с аутсорсинговой компанией Матрикс Аутсорсинг	-	346	-	-	-	346
30	Внесение коррективов в систему для выбора категории работников предпенсионного возраста	-	241,5	-	-	-	241,5
31	Тестирование онлайн платформы для оказания психологической помощи	-	1708	1708	-	-	3416
32	Подписание договора о сотрудничестве со службой занятости	-	-	370	-	-	370
33	Установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer	-	-	259673,5	-	-	259673,5
34	Утверждение списка высвобождаемых сотрудников (проведение юридической проверки и дополнительной корректировки по расчетам затрат)	-	-	982	-	-	982
35	Анализ отчета и составление мероприятий по работе с рисками	-	-	-	3330	-	3330
36	Анализ результатов внедряемых программ	-	-	-	740	-	740
37	Контроль за эффективностью отдачи затрат на используемые услуги	-	-	-	-	5736	5736
38	Подведение итогов об эффективности работы отдела УП по новым методам (формирование отчета)	-	-	-	-	1143	1143
39	Передача отчета руководителю	-	-	-	-	539	539

40	Выплата вознаграждения проектной группе	-	-	-	-	101161,5	101161,5
Итого		27991	216001,75	262733,5	4070	108579,5	619375,75

По результатам расчета бюджета инвестиционных затрат можно сделать вывод, что наибольшее количество затрат приходится на август, сентябрь и декабрь 2019 года, так как в этот период происходит разработка онлайн платформы и установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer, а также премирование проектной группы.

Далее рассчитаем эксплуатационные затраты на проект, которые указаны в смете – таблица 32.

Таблица 32 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудовые м-кость	Расчет	Итого
1	2	3	4	5	6
1	Проведение выходных интервью, заполнение анкет и выдача сотруднику брендированной атрибуции (фотоальбом с корпоративных мероприятий – для линейного персонала и альбом с инфографикой о личной эффективности – для руководителей)	09.09.19 – 11.10.19	50	Доплата ведущему специалисту УП = 1 час * 3 дня * 278 руб. = 834 руб. Доплата 1-му специалисту УП = 1 час * 12 дней * 230 руб. = 2760 руб. Доплата 2-му специалисту УП = 1 час * 12 дней * 230 руб. = 2760 руб. Доплата 3-му специалисту УП = 1 час * 13 дней * 230 руб. = 2990 руб. Доплата 5-му специалисту УП = 1 час * 13 дней * 230 руб. = 2990 руб. Оформление и печать альбомов = 98 сотрудников * 1463 руб. = 143374 руб.	12334 +143374 =155708
2	Направление высвобождаемых сотрудников в компанию предоставляющую услуги по аутплейсменту	25.09.19 – 16.10.19	16	Доплата ведущему специалисту УП = 0,5 часа * 16 дней * 278 руб. = 2224 руб. Доплата 4-му специалисту УП = 0,5 часа * 16 дней * 230 руб. = 1840 руб. Оплата работы аутсорсинговой компании = 42 сотрудника * 4012 руб. = 168504 руб.	4064 + 168504 = 172568
3	Составление резюме со специалистом отдела УП	14.10.19 – 01.11.19	15	Доплата 4-му специалисту УП = 0,5 часа * 15 дней * 230 руб. = 1725 руб.	3450

				Доплата 2-му специалисту УП = 0,5 часа*15 дней * 230 руб. = 1725 руб.	
4	Встреча со специалистом УП и проведение семинаров «Как успешно пройти собеседование?»	14.10.19 – 01.11.19	22,5	Доплата 3-му специалисту УП = 0,75 часа * 15 дней * 230 руб. = 2587,5 руб. Доплата 5-му специалисту УП = 0,75 часа * 15дней * 230 руб. = 2587,5 руб.	5175

Окончание таблицы 32

1	2	3	4	5	6
5	Проведение семинаров «О возможностях продолжения трудовой деятельности и жизни на пенсии»	05.11.19 – 07.11.19	6	Доплата 2-му специалисту УП = 1 час * 3 дня * 230 руб. = 690 руб. Доплата 1-му специалисту УП = 1 час * 3 дня * 230 руб. = 690 руб.	1380
6	Производство выплат пенсионных страховок	08.11.19	1	Доплата 3-му специалисту УП = 0,5 часа*1 день*230руб= 115 руб. Доплата специалисту по финансам = 0,5 часа * 1 день * 247 руб. = 123,5 руб. Выплаты пенсионных страховок = 9 сотрудников * 17564 руб. = 158076 руб.	238,5 + 158076 = 158314,5
7	Запуск онлайн платформы для взаимодействия работодателя с высвобождаемыми сотрудниками	09.09.19 – 14.11.19	96	Доплата 3-му специалисту УП =1 час*16 дней *230 руб. = 3680 руб. Доплата 4-му специалисту УП = 1 час * 16 дней * 230 руб. = 3680 руб. Доплата 5-му специалисту УП = 1 час * 16 дней * 230 руб. = 3680 руб. Оплата работы психолога = 1 час * 48 дней * 1225 руб. = 58800 руб.	11040 + 58800 = 69840
8	Проведение личных консультаций с психологом	05.11.19 – 14.11.19	8	Оплата работы психолога = 9800	9800
9	Направление высвобождаемых сотрудников на переобучение в службу занятости	05.11.19 – 12.11.19	3	Доплата ведущему специалисту УП =0,25 часа* 6 дней *278 руб. = 417 руб. Доплата 4-му специалисту УП = 0,25 часа * 6 дней * 230 руб. = 345 руб.	762
10	Проведение оценки репутации компании и составление отчета	15.11.19 – 22.11.19	12	Доплата ведущему специалисту УП = 1 час * 6 дней * 278 руб. = 1668 руб. Доплата 4-му специалисту УП = 1 час * 6 дней * 230 руб. = 1380 руб.	3048
Итого:					580045,5

Таким образом, эксплуатационные затраты составили 580045,5 рублей. Наиболее затратными мероприятиями стали: программа по аутплейсменту – 172568 рублей, выплата пенсионных страховок – 158314,5 рублей и проведение выходных интервью с выдачей брендированной атрибуции – 155708 рублей.

Далее перейдем к расчету бюджета эксплуатационных затрат (таблица 33).

Таблица 33 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Наименование мероприятий	09.19	10.19	11.19	Итого
1	Проведение выходных интервью, заполнение анкет и выдача сотруднику брендированной атрибуции (фотоальбом с корпоративных мероприятий – для линейного персонала и альбом с инфографикой о личной эффективности – для руководителей)	99653,12	56054,88	-	155708
2	Направление высвобождаемых сотрудников в компанию предоставляющую услуги по аутплейсменту	43142	129426	-	172568
3	Составление резюме со специалистом отдела УП	-	3220	230	3450
4	Встреча со специалистом УП и проведение семинаров «Как успешно пройти собеседование?»	-	4830	345	5175
5	Проведение семинаров «О возможностях продолжения трудовой деятельности и жизни на пенсии»	-	-	1380	1380
6	Производство выплат пенсионных страховок	-	-	158314,5	158314,5
7	Запуск онлайн платформы для взаимодействия работодателя с высвобождаемыми сотрудниками	23280	33465	13095	69840
8	Проведение личных консультаций с психологом	-	-	9800	9800
9	Направление высвобождаемых сотрудников на переобучение в службу занятости	-	-	762	762
10	Проведение оценки репутации компании и составление отчета	-	-	3048	3048
Итого:		166075,12	226995,88	186974,5	580045,5

По результатам расчета бюджета эксплуатационных затрат можно сделать вывод, что наибольшее количество затрат приходится на октябрь 2019 года,

поскольку в этот период осуществляются выходные интервью и направление высвобождаемых на аутплейсмент.

Для наглядного представления всех затрат на реализацию проекта необходимо объединить инвестиционные и эксплуатационные затраты в генеральный бюджет (таблица 34).

Таблица 34 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2019	27991	-	27991
Август 2019	216001,75	-	216001,75
Сентябрь 2019	262733,5	166075,12	428808,62
Октябрь 2019	-	226995,88	226995,88
Ноябрь 2019	4070	186974,5	191044,5
Декабрь 2019	108579,5	-	108579,5
Итого руб.	619375,75	580045,5	1199421,25

Таким образом, стоимость проекта составляет 1 199 421,25 рублей, что является наименьшим показателем по сравнению с выплатой сотрудникам выходных пособий за два-три месяца на срок их поиска работы, что составило бы около 6 миллионов рублей.

Для наглядного распределения затрат в течение длительности всего проекта представим на графике (рисунок 38).

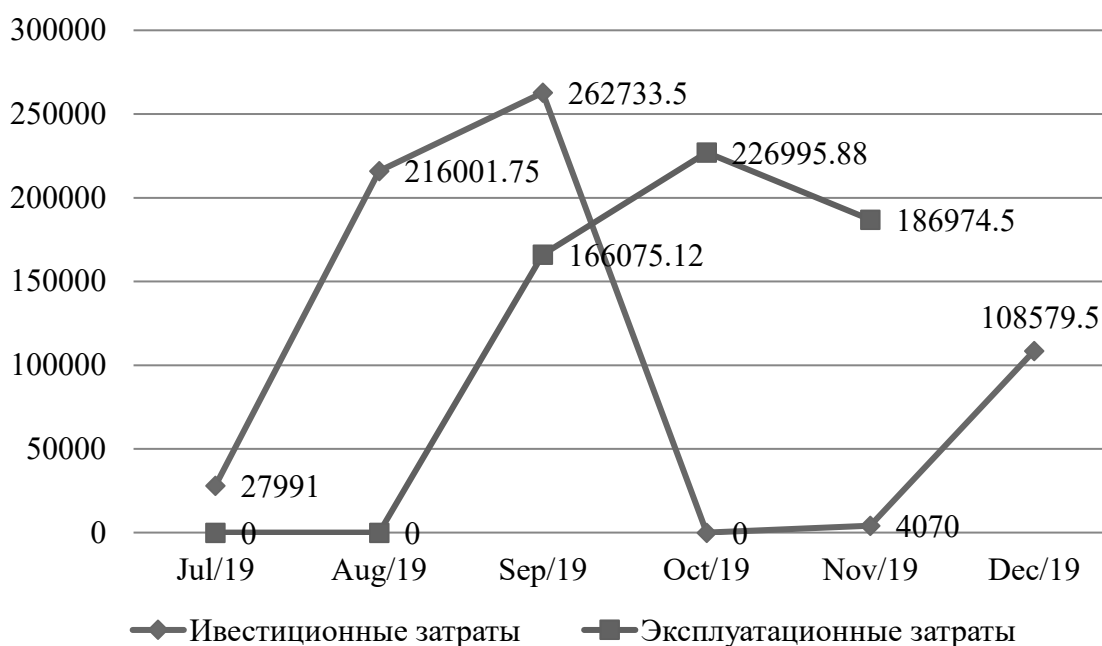


Рисунок 38 – График затрат на проект

По данным графика можно сделать вывод, что наибольшие расходы по проекту приходятся на сентябрь 2019 года при установке системы RepTrak ® RiskAnalyzer, и началом проведения выходных интервью продолжающихся и в октябре вместе с направлением высвобождаемых на аутплейсмент.

Следует отметить что реализация данного проекта снизит затраты на высвобождение персонала, а также влияние репутационных рисков, что в перспективе положительно скажется на увеличении выручки компании.

Социальная эффективность реализуемого проекта состоит в том, что усовершенствованный процесс высвобождения обеспечит сотрудников уверенностью в дальнейшем трудоустройстве без финансовых и психологических потерь. Увеличение удовлетворенности персонала компании и высвобождаемых сотрудников снизит количество рекламаций, что приведет к повышению бренда работодателя.

Вывод по третьей главе: в данной главе была изучена существующая система высвобождения персонала в ООО «Газпромнефть-Центр».

По результатам анализа были выявлены следующие проблемы:

1) Увеличивающееся число рекламаций со стороны бывших сотрудников снижают бренд работодателя и увеличивают напряжённость внутри коллектива;

2) Игнорирование эффективности применения зарубежного и отечественного опыта проведения высвобождения другими предприятиями, влияет на формирование и увеличение негативного восприятия деятельности отдела УП у сотрудников;

3) Работа специалистами УП нацелена, в общем, на персонал и не учитывает особенностей сотрудников при высвобождении (их возрастную группу, стаж, желание продолжать трудовую деятельность в компании или за ее пределами, психологическое состояние и т.д.);

4) Отсутствие предоставления психологической поддержки увольняемым сотрудникам. Для сотрудников увольнение неизбежно стрессовый процесс. Необходимость поиска работы после продолжительного трудового стажа приводит к дезориентации в том с чего начать и что необходимо для дальнейшего трудоустройства;

5) Увеличение напряженности и снижение качества работы среди оставшегося персонала приведет к негативным репутационным и финансовым последствиям.

Выявленные проблемы были решены путем разработки усовершенствованной системы высвобождения персонала.

В новой системе предложены следующие технологии:

1. Выходное интервью (создание новой выходной анкеты, определение стратегии работы с конкретным сотрудником, выдача брендированной атрибуции);

2. Аутплейсмент (партнерство с аутсорсинговой компанией);

3. Скользящее пенсионирование (проведение тренингов и выплата пенсионных страховок);

4. Психологическая помощь (личная встреча с психологом и коммуникация с работодателем через онлайн платформу);

5. Переобучение через службу занятости и направление в компании партнеров;

6. Репутационный аудит (установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer).

Для учета сопутствующих факторов были составлены: поле сил Курта Левина и матрицу рисков. А для реализации самого проекта было разработано дерево целей.

На основе разработанных технологий и целей проекта был составлен план мероприятий с обозначением ответственных за их реализацию. По длительности данный проект составляет 6 месяцев – с 01.07.2019 г. по 16.12.2019 г. В проектную группу входят: генеральный директор, руководитель отдела УП, ведущий специалист УП, пять специалистов УП, специалист по финансам, специалист ITотдела, юрист, а также сторонний специалист – психолог.

По разработанным мероприятиям был разработан бюджет по проекту, где инвестиционные затраты составили 619 375,7 рублей и эксплуатационные – 580045,5 рублей. Итоговая сумма по проекту управления репутационными рисками при высвобождении персонала составил 1 199 421,25 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях развития бизнеса немаловажную роль играет репутация компании, а при отсутствии грамотно организованного процесса высвобождения персонала вопрос о ее сохранении является наиболее актуальным. Согласно разработанной стратегии перехода ПАО «Газпромнефть» и ООО «Газпромнефть-Центр», соответственно, к автоматическим АЗС потребность в высвобождении все большего количества сотрудников возрастает, а организация безболезненного ухода из компании как для одной стороны, так и для другой должна стать тем самым приоритетным направлением в достижении сохранения положительного имиджа компании как работодателя.

На основе этого, в выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические основы построения системы высвобождения, методы высвобождения для профилактики репутационных рисков, а также их применение в зарубежном и отечественном опыте.

В результате проведенного анализа внутренней и внешней среды организации было выявлено, что влияние является минимальным и связано по большому счету с внутриорганизационными процессами управления имиджем и осуществление высвобождения персонала. Внешние факторы в большей степени оказывающие влияние: потребители и конкуренты. Поскольку взаимосвязь данных факторов напрямую влияет на восприятие организации всеми взаимодействующими с ней субъектами необходимо проводить работу по улучшению всех процессов связанных с ними. Ключевым субъектом, с которым в первую очередь необходимо проводить работу является персонал компании.

Для того чтобы разобраться с эффективностью использования кадров в компании ООО «Газпромнефть-Центр» был проведен кадровый аудит который показал изменение численной потребности в персонале на ААЗС, а также текучесть персонала, основной причиной которой является – климат в коллективе.

Затем в результате оценки существующей системы высвобождения и построенной матрицы репутационных рисков, был выявлен ряд проблем, которые требуют работы. Таким образом, была разработана новая усовершенствованная система высвобождения персоналом с учетом выявленных проблем и оценок высвобождаемых и сотрудников компании. Основной упор был сделан на организацию деятельности специалистов отдела УП и информационной и психологической поддержке персонала при высвобождении. Также сотрудникам предоставляется поддержка в дальнейшем трудоустройстве и досрочном выходе на пенсию.

Для достижения необходимого эффекта от разработанного проекта мы не только знакомим сотрудников с требованиями стандартов, но обучаем и мотивируем их к исполнению. Поскольку заинтересованность в применении новых форм и методов работы связана с получением реальной пользы от их применения, а также выявления основных преимуществ.

На основе разработанных технологий и целей проекта был составлен план мероприятий с обозначением ответственных за их реализацию. По длительности данный проект составляет 6 месяцев – с 01.07.2019 г. по 16.12.2019 г. В проектную группу входят: генеральный директор, руководитель отдела УП, ведущий специалист УП, пять специалистов УП, специалист по финансам, специалист IT отдела, юрист, а также сторонний специалист – психолог.

По разработанным мероприятиям был разработан бюджет по проекту, где инвестиционные затраты составили 619 375,7 рублей и эксплуатационные – 580045,5 рублей. Итоговая сумма по проекту управления репутационными рисками при высвобождении персонала составил 1 199 421,25 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Влияние санкций на месторождения добычи нефти и газа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finanz.ru/novosti/birzhevyye-tovary/sankcii-ostavili-rossiyu-bez-novykh-mestorozhdeniy-nefti-i-gaza-1027471258>.

2 Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация / В. Грачев / Кадровик. – 2010 – №5. – С.36–50.

3 Жихарева, Е.Д. КРІ как фактор повышения эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс] / Е.Д. Жихарева / Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – №3. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/>.

4 Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова / Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. – 2012. – Вып.2. – С. 78–106.

5 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./ А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 36 с.

6 Кибанов, А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2014. – 68 с.

7 Кузнецова, Ю.Е. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии / Ю.Е. Кузнецова / Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 565-569.

8 Левадная, Д.С. Высвобождение персонала и аутплейсмент как социально-ориентированный его вид / Научное сообщество студентов XXI столетия. экономические науки: сб. ст. по мат. LXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5(65). [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(65\)](https://sibac.info/archive/economy/5(65)).

9 Люблинский, В.В. Социальная политика в условиях глобализации: опыт развитых стран / В.В. Люблинский / Политические исследования. – 2008. – №6. – С. 130–146.

10Максимцева, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2013. – 174 с.

11 Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – М.: Изд-во:Пресс, 2017. – 218 с.

12 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2012. – 488 с.

13 Мироненко, О.Н. Высвобождение работников в системе управления персоналом в современной организации / О.Н. Мироненко. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 251 с.

14 Никулин, Д.В. Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов / Научное обозрение. – 2015. – №10. – С. 241.

15Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова // Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 457 с.

16 Отчет налоговых выплат «Газпромнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ir.gazprom-neft.ru/ru/key-data/macro-economics/taxation/quarter/>.

17Официальный сайт ПАО «Газпромнефть» [Электронный ресурс]. – <https://www.gazprom-neft.ru/>.

18Ринк, О.Л. Управление репутационными рисками: уравнение с несколькими неизвестными / О.Л. Ринк / Управление финансовыми рисками. –2018. – №04(40). – С. 242-248.

19Савина, Т.С. Управление деловой репутацией компании: контроль риска снижения (потери) / Т.С. Савина / Вестник Новгородского государственного университета. – 2013. – №74. – С. 57-61.

20 Соловьев, А.В. Прогнозируемая численность персонала [Электронный ресурс] / А.В. Соловьев/ Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №9. – Режим доступа: <http://www.propersonal.ru/journal/303/7798/?sphraseid=237824/>.

21 Страны ОПЕК готовы терпеть низкие цены на нефть из-за России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/04/12/2018/5c065f4c9a79471937964796?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffrom%3Dspecial.

22 Тарифы естественных монополий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vestifinance.ru/articles/99436>.

23 Тонконог, М.С. Уволить и трудоустроить. Зарубежный опыт аутплейсмента/ Кадровик. – 2016. – №12. – С. 190.

24 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostrud.ru/documents/>.

25 Цифровая экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2018/12/06/cifrovaia-ekonomika-sozdaetsia-liudmi-i-dlia-liudej.html>.

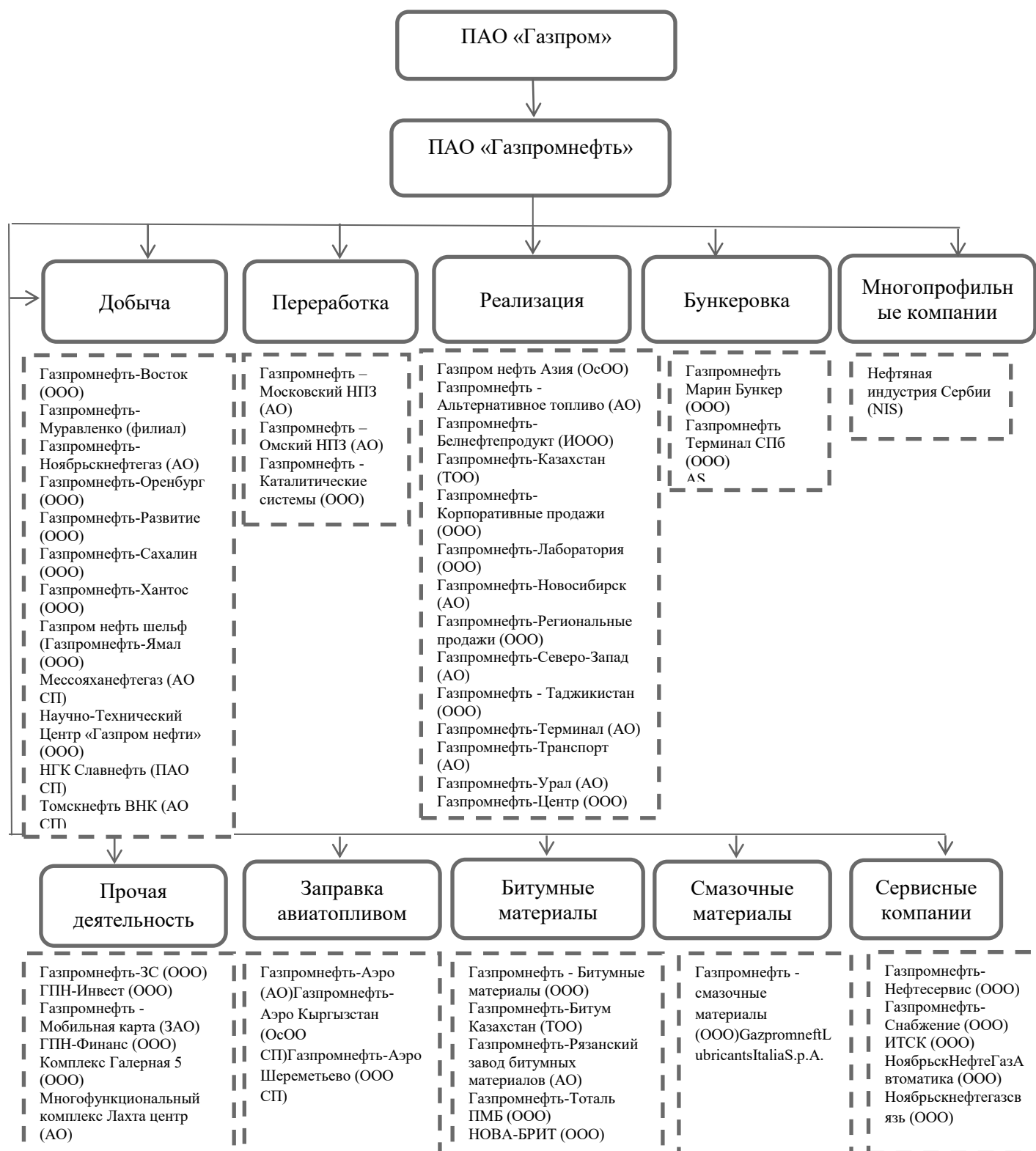
26 Шамин, В.П. Основные подходы и меры по минимизации риска потери деловой репутации / В.П. Шамин / Бизнес в законе. – 2018. – №1. – С.205-207.

27 Шестакова, Е. Е. Занятость лиц старших возрастных групп: европейский опыт использования активных стратегий / Е.Е. Шестакова / Труд за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 28–33.

287 WaystoQuantifyReputation [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.reputationinstitute.com/blog/7-ways-quantify-reputation>.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура «Газпромнефть»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Выходная анкета «Газпромнефть»

Анкета составлена с целью анализа причин увольнения сотрудников.

Эти данные будут использованы для улучшения условий работы персонала.

Обратите внимание, что информация, изложенная в данной анкете, не подлежит разглашению и будет обрабатываться в обобщенном виде.

1. Сообщите, пожалуйста, следующую информацию:

ФИО _____ Подразделение _____

Должность _____ Стаж работы в компании _____

2. Отметьте основные причины Вашего увольнения (не более трёх и (или напишите свой вариант)

<input type="radio"/>	Оплата труда
<input type="radio"/>	Льготы и компенсационный пакет
<input type="radio"/>	Отсутствие возможностей карьерного роста
<input type="radio"/>	Отсутствие возможностей обучения и профессионального развития
<input type="radio"/>	Отношения с коллегами
<input type="radio"/>	Отношения с руководителем
<input type="radio"/>	Отсутствие признания и справедливой оценки результатов работы
<input type="radio"/>	Непрофессионализм сотрудников
<input type="radio"/>	Несовпадение личных ценностей с корпоративной культурой компании
<input type="radio"/>	Бизнес-процессы, политики и процедуры компании
<input type="radio"/>	Организация рабочего места, условий труда, местоположение компании
<input type="radio"/>	Личные обстоятельства (переезд, состояние здоровье и др.)
<input type="radio"/>	Перевод в ДЗО и родственные компании
<input type="radio"/>	Сокращение
Другое	

3. Отметьте факторы, которые необходимо улучшить для совершенствования компании как работодателя (не более трёх и/или напишите свой вариант).

<input type="radio"/>	Уровень менеджмента
<input type="radio"/>	Корпоративная культура
<input type="radio"/>	Оплата труда
<input type="radio"/>	Льготы и компенсационный пакет (ДМС, страхования жизни и др.)
<input type="radio"/>	Взаимоотношения в коллективе
<input type="radio"/>	Своевременность и объективность оценки результатов работы
<input type="radio"/>	Возможность карьерного роста
<input type="radio"/>	Возможность обучения и профессионального развития

<input type="radio"/>	Бизнес-процессы, политики и процедуры компании
<input type="radio"/>	Организация рабочего места, условия труда
Другое	

4. Пожалуйста, укажите Ваше отношение к увольнению из Компании:

<input type="radio"/>	Нейтральное (не испытываю сильных негативных или позитивных эмоций в отношении этого события)
<input type="radio"/>	Позитивное (испытываю радость в связи с уходом из Компании)
<input type="radio"/>	Негативное (испытываю негативные эмоции: жаль уходить, не согласен с увольнением и т.п.)

Комментарии: _____

Подпись _____

Дата _____

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Образец новой выходной анкеты «Газпромнефть»

Уважаемый сотрудник, благодарим за Ваш труд в нашей компании и просим дать обратную связь о причинах увольнения, для того чтобы мы могли улучшить процессы и условия работы в компании. Вся указанная Вами информация будет строго конфиденциальна.

Укажите основные сведения о себе:

Пол _____ Подразделение _____

Должность _____ Стаж работы в компании _____

При ответе на вопрос, пожалуйста, отметьте выбранный Вами вариант.

1. На сколько, Вам удалось реализовать Ваш потенциал на той должности, которую Вы занимали в компании?

Варианты	Комментарий
<input type="radio"/> В полной мере	
<input type="radio"/> Частично	
<input type="radio"/> Не удалось	

2. Что на Ваш взгляд является барьером в выполнении трудовых обязанностей?

Варианты	Комментарии
<input type="radio"/> Различия между уровнем подготовки и выполняемыми заданиями	
<input type="radio"/> Недостаток знаний	
<input type="radio"/> Отсутствие желаемого количества практического опыта	
<input type="radio"/> Уровень оснащения рабочего места	
<input type="radio"/> Общий уровень квалификации коллег	
<input type="radio"/> Внутренние конфликты в коллективе	
<input type="radio"/> Другое	

3. Дайте оценку организации рабочего процесса.

Оценка	1 (неприемлемые условия для работы)	2 (удовлетворительно, но требует усовершенствования)	3 (хорошо, в целом все процессы организованы)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Комментарий			

4. Как Вы оцениваете соответствие рабочей нагрузки и уровня заработной платы?

Варианты		Комментарий
<input type="radio"/>	Оплата труда не мотивирует на реализацию трудового потенциала в полной мере	
<input type="radio"/>	Оплата труда ниже, чем объем и сложность выполняемых функций	
<input type="radio"/>	Сложная система премирования	
<input type="radio"/>	Низкая удовлетворенность заработной платы из-за ее несоответствия существующей нагрузке	
<input type="radio"/>	Другое	

5. Как Вы охарактеризуете психологический климат в коллективе?

Варианты		Комментарий
<input type="radio"/>	Напряженные отношения с коллегами	
<input type="radio"/>	Отсутствие единства в коллективе	
<input type="radio"/>	Отсутствие поддержки и взаимопомощи	
<input type="radio"/>	Хорошие отношения с коллегами	
<input type="radio"/>	Другое	

6. Охарактеризуйте сложившиеся отношения с непосредственным руководителем.

Варианты		Комментарий
<input type="radio"/>	Излишняя авторитарность	
<input type="radio"/>	Неуважительное отношение к подчиненным	
<input type="radio"/>	Необъективность в оценке результатов работы	
<input type="radio"/>	Отсутствие поддержки в сложных рабочих ситуациях	
<input type="radio"/>	Демократичный стиль управления	
<input type="radio"/>	Взаимопонимание руководителя и коллектива	
<input type="radio"/>	Другое	

7. Отметьте основные причины Вашего увольнения (не более трёх и (или) напишите свой вариант)

Варианты		Комментарий
<input type="radio"/>	Оплата труда	
<input type="radio"/>	Льготы и компенсационный пакет	
<input type="radio"/>	Отсутствие возможностей карьерного роста	
<input type="radio"/>	Отсутствие возможностей обучения и профессионального развития	
<input type="radio"/>	Отношения с коллегами	
<input type="radio"/>	Отношения с руководителем	
<input type="radio"/>	Отсутствие признания и справедливой оценки результатов работы	
<input type="radio"/>	Непрофессионализм сотрудников	
<input type="radio"/>	Несовпадение личных ценностей с корпоративной культурой компании	

<input type="radio"/>	Бизнес-процессы, политики и процедуры компании	
<input type="radio"/>	Организация рабочего места, условий труда, местоположение компании	
<input type="radio"/>	Личные обстоятельства (переезд, состояние здоровье и др.)	
<input type="radio"/>	Перевод в ДЗО и родственные компании	
<input type="radio"/>	Сокращение	
<input type="radio"/>	Другое	

8 Напишите, пожалуйста, наиболее приоритетные мотивы ухода из организации?

9. Оставьте Ваши предложения по модернизации системы организации труда компании.

10. Какое событие или действие могло повлиять на решение об увольнении?

Благодарим за сотрудничество!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Опросный лист для персонала

Критерии	Оценки (0-5)					
	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо	
	0	1	2	3	4	5
1. Законность ведения бизнеса						
2. Качество менеджмента						
3. Качество обслуживания клиентов						
4. Корпоративная социальная ответственность компании						
возможность обучения						
репутация компании как работодателя						
социальная ответственность перед сотрудниками						
5. Финансовая устойчивость						
6. Кадровая политика						
обучение и развитие						
мотивация						
высвобождение						

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Матрица ответственности по проекту

Таблица Д – Распределение ответственности по мероприятиям проекта

№	Наименование мероприятий	Генеральный директор	Руководитель отдела УП	Ведущий специалист УП	1Специалист УП	2Специалист УП	3Специалист УП	4Специалист УП	5Специалист УП	Специалист по финансам	Специалист ИТ отдела	Юрист	Психолог
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Проведение анализа внутренней и внешней среды компании		О				И						
2.	Проведение кадрового аудита			О					И				
3.	Оценка репутационных рисков		О	И									
4.	Установление целей и задач для реализации проекта	О	И										
5.	Создание проектной группы		О	И									
6.	Распределение ответственности среди участников проектной группы		О	И									
7.	Формирование бюджета затрат на проект		О	И						У			
8.	Создание плана отражающего порядок проведения выходного интервью			О	И								
9.	Формирование новой анкеты, проработка входящих в неё вопросов				О			И					
10.	Разработка рекомендательного письма для разных категорий сотрудников				О			И					
11.	Выбор и заключение партнерства с аутсорсинговой компанией (Матрикс Аутсорсинг)		О					И					

Продолжение таблицы Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
12.	Формирование базы сотрудников предпенсионного возраста					О	И						
13.	Разработка программы скользящего пенсионирования				И	О							
14.	Разработка программы по поддержанию психологического климата				О		И						
15.	Создание онлайн платформы для взаимодействия работодателя и высвобождаемого работника						О				И		
16.	Поиск психолога для проведения консультаций высвобождаемым сотрудникам						И		О				
17.	Разработка программы по переобучению в службе занятости и направлению в компании партнеров				И			О					
18.	Формирование алгоритма взаимодействия со службой занятости		О	И									
19.	Разработка программы по работе с репутационными рисками					О			И				
20.	Анализ опыта оценки репутационных рисков							О	И				
21.	Подготовка нормативных документов по реализации программ					И			О			У	
22.	Выбор механизма информирования сотрудников о программах					И	О						
23.	Подготовка программы обучения сотрудников отдела управления персоналом новым методам работы							О	И				
24.	Согласование изменений с руководителем организации	О	И										

Продолжение таблицы Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
25.	Внесение утвержденных нормативных документов в электронную систему								О,И		У		
26.	Обучение сотрудников УП новым методам работы с персоналом			О	И								
27.	Ознакомление сотрудников о внедряемых изменениях в подсистему высвобождения и проведении мероприятий включаемых в нее (проведение презентаций и рассылка программы)			О		И							
28.	Внесение в электронную систему новой формы анкеты и рекомендательного письма						О,И				У		
29.	Подписание договора о сотрудничестве с аутсорсинговой компанией Матрикс Аутсорсинг		О					И					
30.	Внесение корректиров в систему для выбора категории работников предпенсионного возраста						О,И				У		
31.	Тестирование онлайн платформы для оказания психологической помощи							О,И			И		У
32.	Подписание договора о сотрудничестве со службой занятости		О	И									
33.	Установка системы RepTrak ® RiskAnalyzer								О		И		
34.	Утверждение списка высвобождаемых сотрудников (проведение юридической проверки и дополнительной корректировки по расчетам затрат)		О							И		И	
35.	Проведение выходных интервью, заполнение анкет и выдача сотруднику брендированной атрибуции (фотоальбом с корпоративных мероприятий – для линейного персонала и альбом с инфографикой о личной эффективности – для руководителей)			О	И	И	И		И				

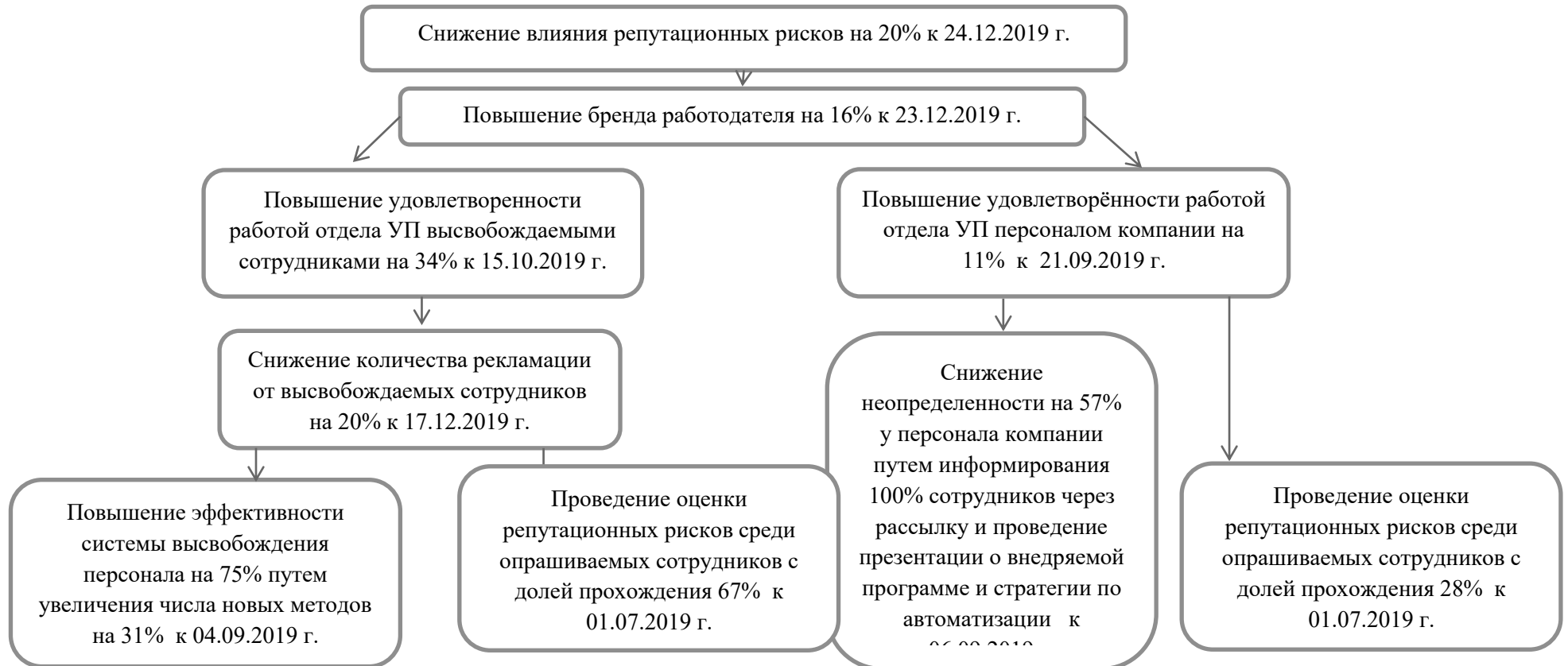
Окончание таблицы Д

36.	Направление высвобождаемых сотрудников в компанию предоставляющую услуги по аутплейсменту			О				И					
37.	Составление резюме со специалистом отдела УП					И		О					
38.	Встреча со специалистом УП и проведение семинаров «Как успешно пройти собеседование?»						О		И				
39.	Проведение семинаров «О возможностях продолжения трудовой деятельности и жизни на пенсии»				И	О							
40.	Производство выплат пенсионных страховок						О			И			
41.	Запуск онлайн платформы для взаимодействия работодателя с высвобождаемыми сотрудниками						О,И	И	И				У
42.	Проведение личных консультаций с психологом												О, И
43.	Направление высвобождаемых сотрудников на переобучение в службу занятости			О				И					
44.	Проведение оценки репутации компании и составление отчета системой			О					И				
45.	Анализ отчета и составление мероприятий по работе с рисками		О	И									
46.	Анализ результатов внедряемых программ		О	И									
47.	Контроль за эффективностью отдачи затрат на используемые услуги		О							И			
48.	Подведение итогов об эффективности работы отдела УП по новым методам (формирование отчета)		О	И									
49.	Передача отчета руководителю	С	О, И										
50.	Выплата вознаграждения проектной группе		О							И			

С – согласование, О – ответственный, И – исполнитель, У – участие в процессе

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Дерево целей по реализации проекта



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Диаграмма Ганта по проекту (подготовительный этап и этап разработки)

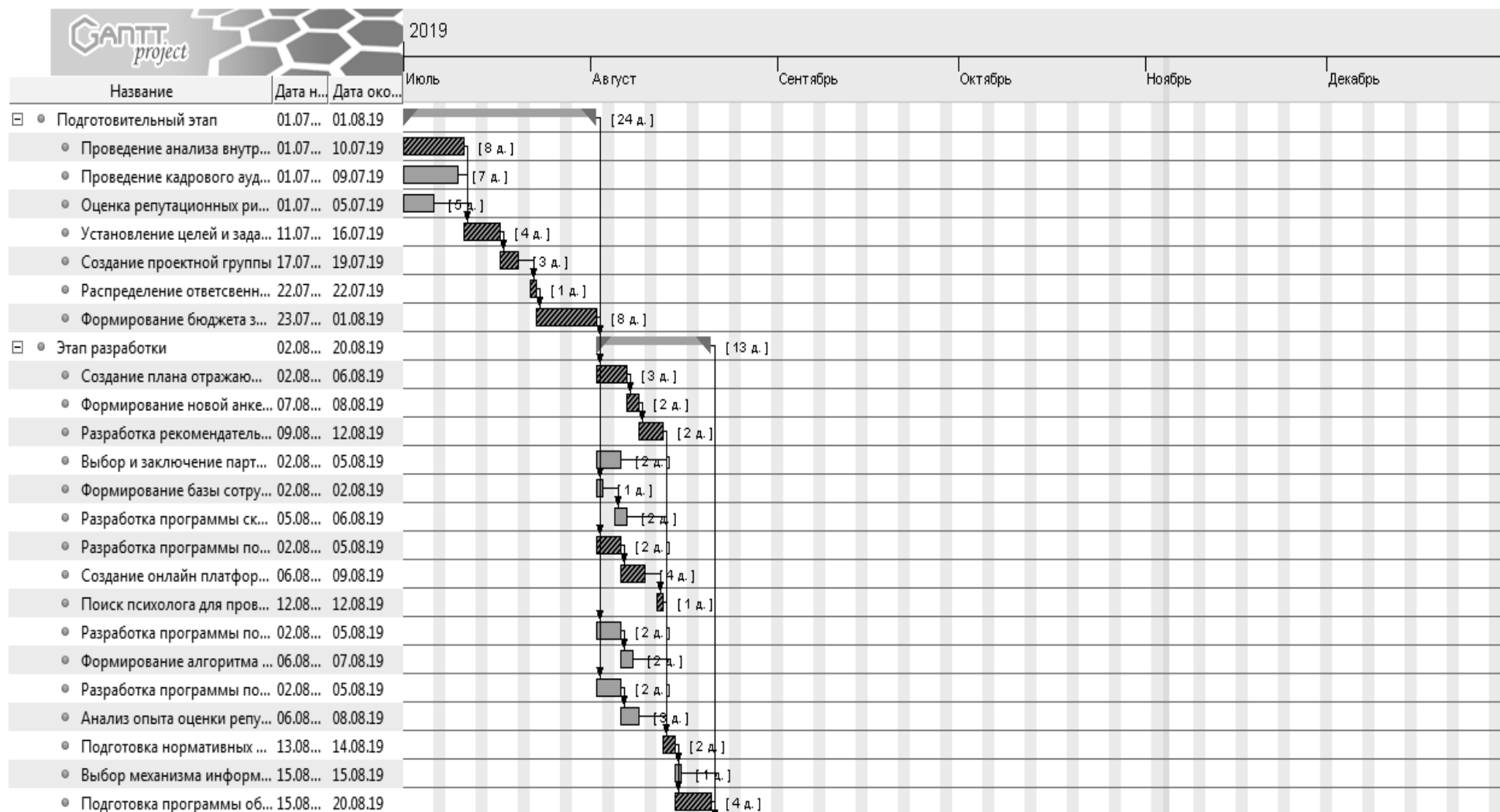
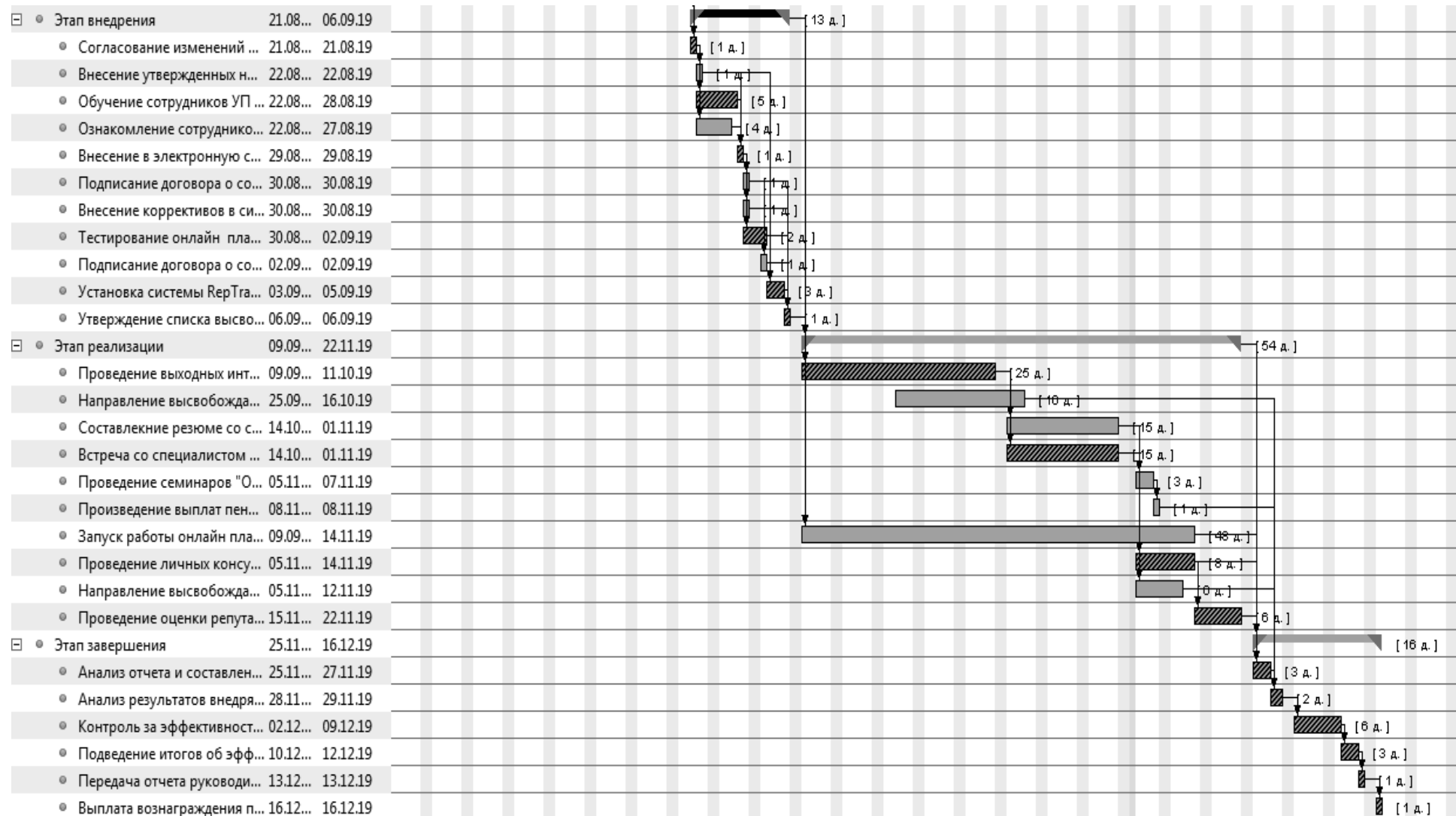
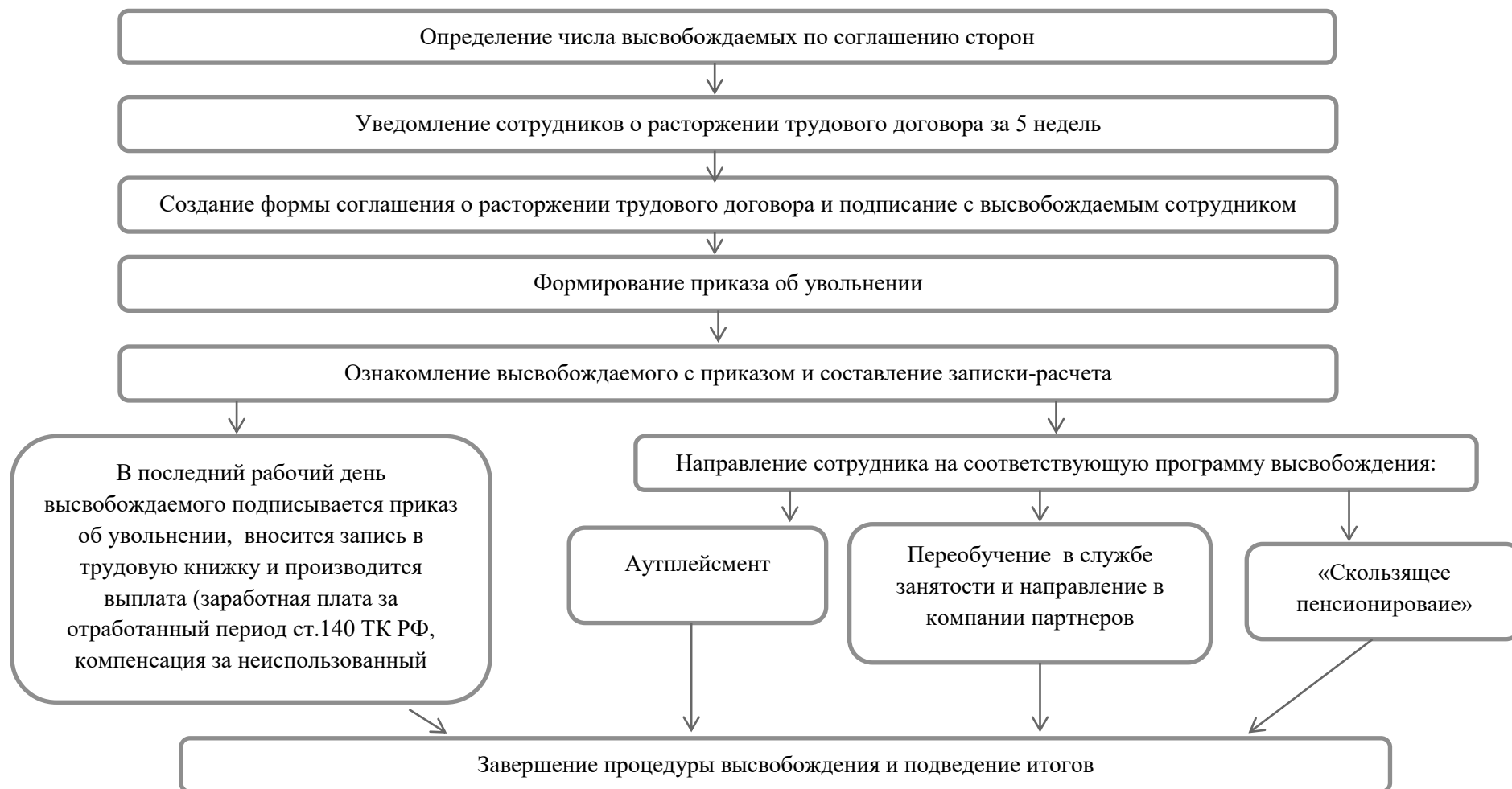


Диаграмма Ганта по проекту (этап внедрения, реализации и завершения)



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Алгоритм высвобождения по соглашению сторон (п.1 ст.78 ТК РФ)



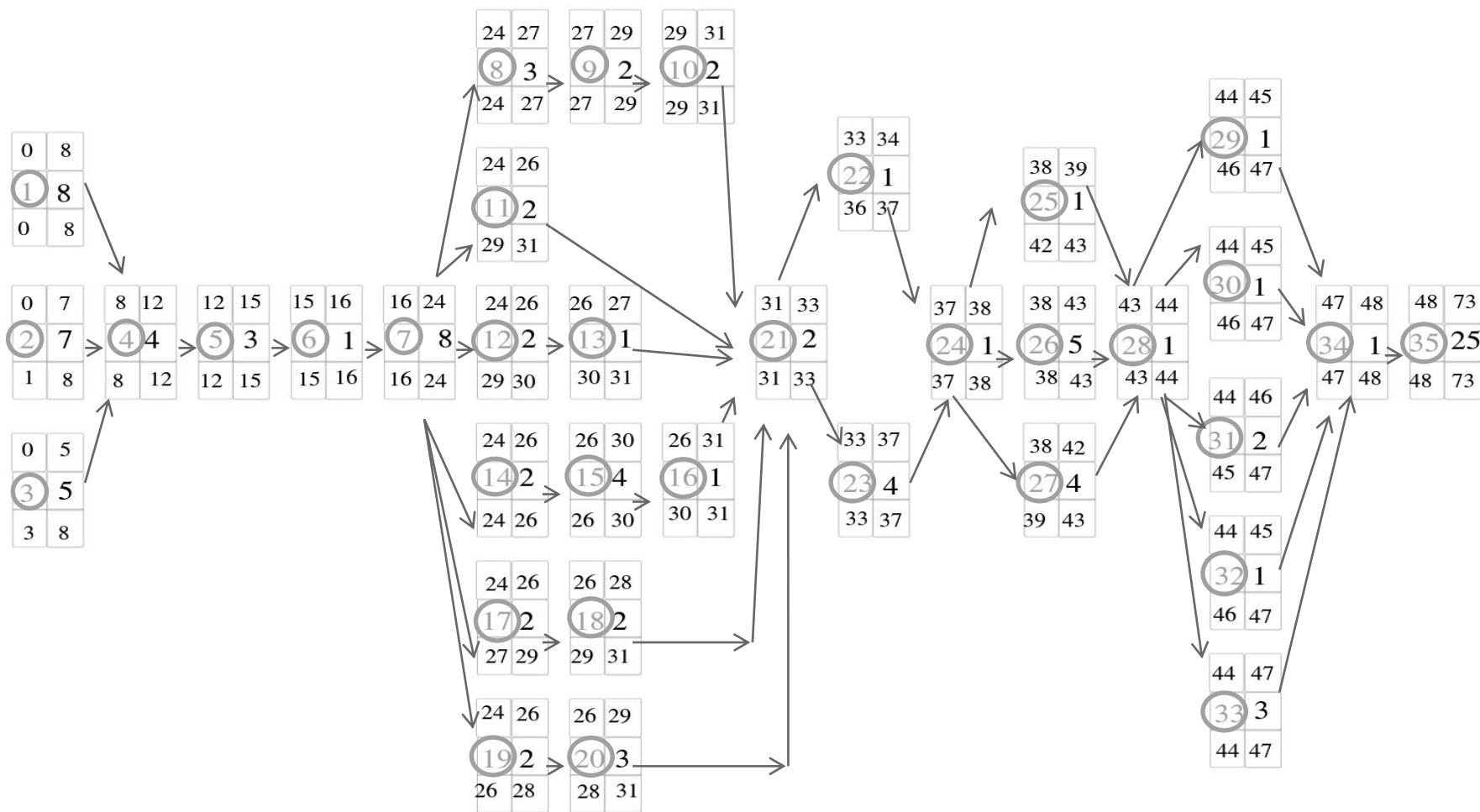
ПРИЛОЖЕНИЕ И

Алгоритм высвобождения по собственному желанию (п.1 ст. 80 ТК РФ)



ПРИЛОЖЕНИЕ К

Сетевой график (с 1 по 35 мероприятие)



Сетевой график (с 35 по 50 мероприятие)

