

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)
Кафедра экономики природных ресурсов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
«Совершенствование кадровой политики (на примере ОАО Восточная Транснациональная компания)»

УДК 005.96-048.35:622.323

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Приходько Иван Владимирович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Глызина Т.С.	К. Х. Н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	Д.Э.Н.		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на
предприятии (нефтяной и газовой промышленности)
Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

_____ (Подпись)

_____ (Дата)

Боярко Г. Ю.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Приходько Иван Владимирович

Тема работы:

«Совершенствование кадровой политики (на примере ОАО Восточная Транснациональная компания)»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

1179/С от 16.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

20.05.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Формы финансовой отчётности ОАО «Восточная транснациональная компания» за два последних периода, учебная литература и периодические издания в области экономических наук, интернет-ресурсы.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p><i>а) изучить теоретические аспекты управления персоналом организации (методы и способы управления);</i></p> <p><i>б) дать краткую характеристику ОАО «Восточная транснациональная компания» и обозначить основные направления деятельности предприятия;</i></p> <p><i>в) провести анализ управления на предприятии ОАО «Восточная транснациональная компания»;</i></p> <p><i>г) Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии общества ООО «ННК-ВТК»</i></p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
---	--

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Елена Александровна

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
--

1. Теоретические основы системы управления персоналом предприятия
2. Анализ системы управления персоналом на предприятии
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии общества ООО «ННК-ВТК»
4. Социальная ответственность Компании

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	08.12.2015
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Глызина Т.С.	К. Х. Н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Приходько Иван Владимирович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
з2э00	Приходько Иван Владимирович

Институт	Институт природных ресурсов	Кафедра	Экономики природных ресурсов
Уровень образования	Специалист	Направление	«Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<ul style="list-style-type: none"> – Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты 	<p>- Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2014 года № 1611).</p> <p>- Официальный сайт АО «ННК» http://portal.ipc-oil.ru</p> <p>- Отчет об устойчивом развитии и социальной ответственности АО «ННК» за 2014-2015 года</p>
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности АО «ННК» по вопросам безопасности рабочих мест, обеспечения социальной защищенности работников и членов их семей, непрерывного профессионального развития персонала</p>
<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д. 	<p>Факторы внешней социальной ответственности АО «ННК»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - социальные льготы и гарантии (на основе Коллективного договора); - социальное страхование; - охрана труда; - обучение; - улучшение жилищных условий; - негосударственное пенсионное обеспечение; - поддержка неработающих пенсионеров; - поддержка молодых работников.
<p>1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</p>	<p>Подробное описание групп стейкхолдеров организации</p>

- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Описание 5-ти основных групп стейкхолдеров компании: акционеры, партнеры, сотрудники, местные сообщества, потребители От реализации проектов компании ожидается увеличение уровня жизни, увеличения мест в детских садах, социальной политики страны в целом.
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Описать практику взаимодействия с заинтересованными сторонами посредством анализа программ КСО, направленных на внутренних и внешних стейкхолдеров
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты АО «ННК» программы КСО , направленные на внешних и внутренних стейкхолдеров
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Произвести анализ эффективности рассмотренных программ КСО АО «ННК»
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Карта стейкхолдеров АО «ННК» Способы информирования и взаимодействия с заинтересованными сторонами, Практика взаимодействия АО «ННК» с заинтересованными сторонами по КСО в 2014 году

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32Э00	Приходько И.В.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
 Специальность – 080502 «Экономика и управление на предприятии
 (нефтяной и газовой промышленности)»
 Уровень образования - высшее
 Кафедра экономика природных ресурсов
 Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Дипломная работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20 мая 2016 года
--	------------------

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
31.03.2016	Введение	15
13.04.2016	Теоретические основы системы управления персоналом предприятия	25
25.04.2016	Анализ системы управления персоналом на предприятии	25
12.05.2015	Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии общества ООО «ННК-ВТК»	15
20.05.2016	Заключение	20
25.05.2016	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Глызина Т.С.	к. х. н		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	д-р экон. наук		

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа состоит из 118 страниц, 7 рисунков, 17 таблиц, 53 источников, и 1 приложения.

Ключевые слова: анализ, управление персоналом, эффективность, управление, предприятие.

Объектом исследования является регулирование кадровых процессов и отношений системы управления человеческими ресурсами. Управление подбором, обучением, оценкой персонала; использование методов, процедур, программ организации представляют собой систему управления человеческими ресурсами на предприятия ООО «ННК-ВТК».

Предметом исследования является деятельность в области кадровой политики предприятия ООО «ННК-ВТК»

Данная выпускная квалификационная работа освещает актуальные вопросы системы управления персоналом на предприятии (на примере общества ООО «ННК-ВТК»). В выпускной квалификационной работе на основе анализа использования трудовых ресурсов проводилась комплексная оценка системы управления персоналом на предприятии, разработаны мероприятия, способствующие совершенствованию системы управления персоналом.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы использовалась компьютерная техника, в частности, для проведения расчетов, построения графиков и диаграмм использовалась система электронных таблиц MS Excel и MS Word.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1. Теоретические основы системы управления персоналом предприятия	11
1.1. Рынок трудовых ресурсов	11
1.2. Функциональное разделение труда	16
1.3. Цели, задачи и функции управления персоналом	18
1.4. Принципы, методы и структура управления персоналом	24
1.5. Анализ концепций управления персоналом	35
1.6. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом	41
1.7. Оценка эффективности управления персоналом	45
2. Анализ системы управления персоналом на предприятии	52
2.1. Краткая характеристика предприятия	52
2.2. Историческая справка	53
2.3. Кадровая политика предприятия ООО «ННК-ВТК»	57
2.4. Система управления персоналом ООО «ННК-ВТК»	60
2.5. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия	69
2.6. Анализ заработной платы на предприятии	81
2.7. Работа с резервом кадров и по повышению квалификации на предприятии	84
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии общества ООО «ННК-ВТК»	87
3.1. Анализ проблем системы управления персоналом на предприятии	87
3.2. Мероприятия, способствующие совершенствованию системы управления персоналом на предприятии	89
4. Социальная ответственность Компании	91
4.1. Факторы внутренней социальной ответственности	91
4.2. Факторы внешней социальной ответственности	93
4.3. Внутренние и внешние стейкхолдеры организации	95
4.4. Краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации	99
4.5. Определение затрат на программы КСО	106
Заключение	107
Список использованных источников	110
Приложение	115

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что успешное развитие производственно – хозяйственной деятельности любой организации в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала. Управление персоналом состоит в обеспечении, поддержании и развитии необходимых организации навыков и умений у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных методов, процедур, программ развития персонала.

Эффективность управления во многом зависит от того, в какой мере управляющий субъект владеет полной, достоверной, а главное оперативной информацией об объекте в целом или его отдельных параметрах, об особенностях и закономерностях его развития. Главным источником информации о персонале как объекте управления выступает его комплексная оценка. Она должна осуществляться постоянно и своевременно фиксировать происходящие изменения. Оценка является одним из важнейших инструментов формирования кадровой политики организации.

Игнорирование этих вопросов на практике может привести к разработке и реализации неэффективных кадровых решений, отрицательно повлиять на работу персонала и его развитие, экономические показатели деятельности организации.

Объектом исследования является регулирование кадровых процессов и отношений системы управления человеческими ресурсами. Управление подбором, обучением, оценкой персонала; использование методов, процедур, программ организации представляют собой систему управления человеческими ресурсами на предприятия ООО «ННК-ВТК».

Предметом исследования является деятельность в области кадровой политики предприятия ООО «ННК-ВТК»

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании системы управления персоналом предприятия на примере ОАО «Восточная Транснациональная Компания».

В соответствии с указанной целью были поставлены следующие **задачи:**

1. Рассмотреть теоретические основы и современные методы управления персоналом,
2. Провести анализ использования трудовых ресурсов,
3. Выявить и проанализировать проблемы системы управления персоналом,
4. Разработать мероприятия, способствующие совершенствованию системы управления персоналом.

Информационную базу работы составили статьи периодических изданий, интернет – статьи, научная и учебная литература, посвященная системе управления персоналом. Для практической расчетной части работы использовались: финансово хозяйственная отчетность предприятия, статистическая отчетность, «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. РЫНОК ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Рынок труда – совокупность социальных и экономических взаимоотношений между работодателями, работниками и государством, вопроса купли - продажи рабочей силы, обучения сотрудников и использования их в процессах производства.

В «Экономической энциклопедии» рынок труда анализируется шире, как «область контактов покупателей и продавцов трудовых услуг, где противостоят друг другу те, кто хочет работать (безработные и занятые), и те, кто нанимает сотрудников для производства товаров и услуг».

Рынок рабочей силы включает социальные и экономические отношения занятых и незанятых сотрудников, т. е. все экономически активное население государства. Таким образом, в рынок включаются безработные.

Рынок трудовых ресурсов – совокупность социальных и экономических отношений найма, обучения и использования трудовых ресурсов (учащихся, занятых и незанятых).

Эти понятия расширяют размеры рынка, т. к. включает в себя не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионального образования (трудовые резервы).

Учитывая данные определения, мы будем использовать термин «рынок трудовых ресурсов».

Трудовые ресурсы это «население в трудоспособном возрасте обоих полов (мужчины в возрасте от 16 до 59 лет, женщины – от 16 до 54 лет), исключая неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в

нетрудоспособном возрасте (население старше трудоспособного возраста и подростки), занятые в производстве»[4].

Экономически активное население (рабочая сила) – «это часть населения, которая обеспечивает предложения рабочей силы для производства товаров и услуг. Экономически активное население включает в себя как занятых, так и безработных». Занятыми являются лица обоего пола, которые в отчетный период выполняют работу по найму за определенное вознаграждение, при условиях полного и неполного рабочих дней, не по найму, самостоятельно или с компаньонами, временно отсутствовали на работе или работали без оплаты на семейном предприятии (из-за отпуска, болезни, ухода за больным, забастовки и т.д.)[1].

Безработными считаются люди 16 лет и старше, которые в отчетный период не работали (не имели доходного занятия), находились в поиске работы в государственных или коммерческих службах занятости, стремились к открытию собственного дела, готовились приступить к работе[33].

Ведущее место в современном обществе занимает термин «рынок трудовых ресурсов», раскрывающий суть отношений обмена способностей к труду (функционирующей рабочей силы) на жизненно необходимые средства, т. е. на заработную плату. В общем смысле рынок труда выглядит как точное выражение системы общественной организации наемного труда в условиях товарно-денежных взаимоотношений.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает работоспособность рыночной экономики, основываясь на действии закона спроса и предложения. Основная функция рынка трудовых ресурсов состоит в распределении рабочей силы между производствами, сферами услуг и обеспечении работой свободного в данный момент населения. На рынке трудовых ресурсов сотрудничают работодатели (субъекты собственности

на средства производства) и нанятые работники, формируя структуру, объем и соотношения спросов и предложений на рабочую силу. Главными составляющими рынка трудовых ресурсов являются:

- общая потребность или общий спрос экономики в наемной рабочей силе;
- совокупные предложения, включающее всю наемную рабочую силу экономически активного населения;
- цена рабочей силы;
- конкуренция (между работниками и работодателями);
- резервы рабочей силы[5].

Обобщенный спрос на рабочую силу определяется структурой и числом рабочих мест, присутствующих в экономике и требующих полного заполнения. Спрос в рабочей силе включает как укомплектованные работниками, так и свободные рабочие места и охватывает всю сферу общественного труда. При этом различают эффективный спрос, определяемый числом экономически эффективных рабочих мест, и обобщенный спрос, включающий в себя и заполненные работниками неэффективные рабочие места. Отличия между эффективным и обобщенным спросом является собой бесполезную численность занятых, составной частью которой является скрытая безработица. Спрос на рабочую силу на рынке определяется необходимостью в работниках для замещения вакантных мест на условиях основной деятельности или для совместительства, а также для выполнения временных работ. Совокупное предложение рабочей силы охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также людей, желающих трудиться не по найму, а на правах предпринимательства.

Предложения рабочей силы на рынке труда включает три основные составляющие:

- люди, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу;
- люди, желающие сменить место работы;
- люди, которые желают работать в свободное от занятости или учебы время.

Предложение рабочей силы количественно или качественно меняется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе общей и профессиональной подготовленности, от сил влияния внешнего рынка труда на внутренний рынок.

Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковый возраст и профессию, различаются по качеству профессиональной подготовки, состоянию здоровья, полу, а это, бесспорно, сказывается на способности осуществлять конкретную работу. Основная часть обобщенного предложения и спроса на труд в рыночной экономике удовлетворяется, что и обеспечивает функционирование общественного производства (удовлетворенного спроса). Незначительная его часть в силу перемещения рабочей силы и рабочих мест – выбытия лиц из трудоспособного возраста и вступления в трудоспособный возрастной коридор, переходов на новое место работы и увольнений, сокращение старых и создания новых рабочих мест – оказывается вакантной и нуждается в объединении предложения и спроса. Данная часть обобщенного рынка труда соответствует понятию текущего рынка труда, объем которого определяется количеством вакансий и количеством людей, занятых поиском работы[50].

В своем единении обобщенный спрос и обобщенное предложение определяют объем обобщенного рынка труда. Рабочая сила – способность людей к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применимых им в процессе производства.

Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую стоимость и цену[2].

Труд – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких способностей человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Отличают следующие разновидности труда: производственный и интеллектуальный, простой и сложный, полезный и теоретический, прибавочный и предыдущий[35].

Стоимость (цена) рабочей силы – это цена материальных и духовных благ, нужных для воспроизводства рабочей силы, т. е. для полного удовлетворения потребностей и благ работника и его семьи.

Процесс превращения трудовых ресурсов проходит три этапа:

- возможное трудоспособное население;
- профессиональное обучение с занятием рабочих мест в компаниях и на производстве;
- рабочая сила реализуется в производстве и образует потребительскую стоимость[52].

Как работает рынок трудовых ресурсов в рыночной экономике? Обобщенное предложение трудовых ресурсов попадает на рынок и после цикла воспроизводства населения получает оплату за труд.

Заработанные деньги, включая пенсии и пособия от государства, используются населением для покупки товаров и услуг, уплаты подоходного налога государству, и на этом формируется потребительский спрос на рынке товаров и услуг.

Рынок трудовых ресурсов снабжает рабочей силой предприятия и компании, которые формируют спрос на производственный и умственный труд[30].

Государственные органы управления устанавливают госзаказ на продукцию предприятий и услуги компаний, реализовывают нормативное регулирование производства (законы, инструкции, требования) и приобретают от производственной сферы налоги и взносы (долю прибавочного продукта). Компании и организации сотрудничают с рынком товаров и услуг, формируя совокупное предложение

(потребительская стоимость), и взамен, способом обмена, получают прибыль от реализации товаров и услуг.

Государственные органы реализуют рынок товаров и услуг способом предоставления земли и государственных ресурсов, определения цен и тарифов на услуги естественных монополий (РЖД, РАО ЕЭС, ГАЗПРОМ) и правового регулирования (ГК РФ, федеральные законы) общественного производства.

Влияние на рынок труда со стороны государства осуществляется путем установления минимальной заработной платы и пенсии, регулирования занятости (общественные работы, обучение) и трудового законодательства (Трудовой кодекс РФ и федеральные законы)[16].

1.2. Функциональное разделение труда

Систематизирование персонала по категориям термин «персонал» связывает составные части трудового коллектива компании.

К персоналу относятся все работники (коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда используя средства труда.

Понятия «работники», «кадры», «персонал» тождественны, принимая за основу составленное нами определение.

Дальше будем пользоваться термином «персонал» (personnel), как наиболее часто используемое в отечественной и зарубежной литературе и практике.

В теории управления персоналом существуют разные подходы к классифицированию персонала в зависимости от профессии или должности сотрудника, уровня управления, категории сотрудников. Начальной является классификация по категориям сотрудников, предложенная в 1980-х гг. Госкомтруда СССР. Эта классификация предусматривает выделение пары основных частей персонала по

сердечности в процессе производства: рабочих и служащих. Рабочие, или производственный персонал, реализовывают трудовую деятельность в физическом производстве с преобладающей долей физического труда. Обеспечивая выпуск товаров, их обмен, продажа и сервисное обслуживание[44].

Производственный персонал можно разделить на две составляющие:

- основной персонал – работники, преимущественно занятые в сборочных цехах компании;
- вспомогательный персонал – работники, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах компании.

Результатом работы производственного персонала является продукция в материальной форме (здания, автомобили, холодильники, мебель, продукты, одежда и т.д.).

Служащие, или управленческий персонал, реализуют трудовую активность в процессе управления производством с преобладающей долей интеллектуального труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств. Главным результатом их рабочей деятельности есть изучение проблем управления, создание обновленной информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора начальником наиболее действенного варианта – исполнение и контроль исполнения решений. Управленческий персонал делится на две главные группы: начальники и специалисты[3].

Принципиальное различие начальников от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и присутствии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба руководства отличают линейных руководителей, ответственных за принятие решения по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих частичные функции управления. Еще различают

руководителей высшего звена управления компанией (генеральный директор и его заместители), среднего звена (начальники промыслов и подразделений) и нижнего звена (руководители участков, мастера).

Специалисты компании делятся на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);
- служащие – технические специалисты (операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе[51].

1.3. Цели, задачи и функции управления персоналом

Ясно, что управление производством реализуется через человека: через людей вносятся определенные поправки в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами сотрудники являются предметом управления. Прежде всего, это касается количества и качества рабочей силы, выработки трудового потенциала, его развития и применения, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных взаимоотношений и т.д. Чтобы раскрыть содержание данного характерного вида управленческой деятельности, уточним вначале, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления – это отдельный сотрудник, а также некоторая их совокупность, представляющаяся как трудовой коллектив. Совокупность сотрудников может включать как весь персонал компании

(организации, фирмы), на которой распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы сотрудников как объекта управления заключается в определенной связке деятельности работников объединенными общими целями, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве сотрудников кадровой службы, а также руководители всех звеньев, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

В разных источниках можно встретить примеры разнообразной трактовки понятия «управление персоналом». Некоторые авторы в определении опираются на цели и методы, при помощи которых можно достигнуть этой цели, т.е. концентрируют внимание читателей на организационной стороне управления. Другие в определении опираются на содержательную часть, отображающую функциональную сторону управления.

Таким образом, основное, что составляет суть управления персоналом, это системное, планомерно организованное влияние с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных критериев на процесс формирования, разделения, перераспределения рабочей силы на уровне компании, на создание условий для использования трудовых качеств сотрудников (рабочей силы) в целях обеспечения действенного функционирования компании и всестороннего развития занятых в ней сотрудников[18].

Осуществление всякой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или составными элементами.

Вырабатывание системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их минимальной противоречивости, обнаружение роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей компании (организации, фирмы).

Целями управления персоналом компании (организации) являются:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- повышение конкурентоспособности компании в рыночных условиях;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач как:

- обеспечение потребности компании в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение аргументированного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- абсолютное и эффективное использование потенциала сотрудника и производственного коллектива целиком;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у сотрудника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника в компании, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации потребностей желаний, и интересов сотрудников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально – квалификационного и должностного роста;
- координирование производственных и социальных задач (балансирование интересов компании и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- увеличение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу[32].

Эффективность управления персоналом, наиболее совершенная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариаций порядка самой системы управления персоналом компании, постижения устройства его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с сотрудниками [27, с.28-30].

В управлении персоналом выделяют функции универсальные или общие, пригодные для каждого процесса управления, и характерные функции кадровой службы. К универсальным функциям управления относятся прогнозирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль. Эти функции отображают суть процесса управления, в том числе сотрудниками, в сфере управления которым они заполняются конкретным содержанием и спецификой.

К характерным функциям управления персоналом относятся:

1 Административная функция. Отображает деятельность, основанную на законодательстве в сфере труда и нормативных актах, ее сущностью является: составление штатного расписания, увольнение, прием, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства.

2 Функция планирования. Содержанием этой функции является оценка существующего кадрового потенциала и определение

потребностей в кадрах в будущем (предполагается наличие прогнозов, планов, программ).

3 Социальная функция. Связана с определением уровня заработной платы и социальных льгот, мерами по обеспечению здоровья и безопасности работников (медобслуживания, психологической разгрузки, организация питания, и т.п.).

4 Функция увеличения качества профессиональной деятельности. Содержит разработку и осуществление предложений по улучшению организации труда (его содержание и объем) и организационным модификациям в структурных подразделениях; организацию учебы сотрудников, содержа вопросы подготовки и перепрофилирования и т.п.

5 Воспитательная функция. Она связана с выработыванием в соответствии с задачами, стоящими перед компанией, морально-этических установок работников.

6 Функция мотивации. Предполагает действия по созданию условий, побуждающих работников к инициативной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и прочих методов.

7 Информационно – аналитическая функция. Применение современной информационной базы компьютерной техники в работе с персоналом (чаще всего используется база «1С – Персонал»)[37].

В управлении персоналом чаще всего реализуются следующие подходы:

1 Системный подход – предполагает, что любая система (объект управления) подвергается рассмотрению как совокупность взаимосвязанных элементов.

2 Комплексный подход – требует учета экономических, организационных, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи.

3 Интеграционный подход – устремлен на изучение и увеличение взаимосвязей между системой и ее отдельными подсистемами, между

периодами жизненного цикла объекта управления, между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали.

4 Маркетинговый подход – предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на человека, нацелен на изучение внутреннего и внешнего рынка труда, его сегментирование и реализацию специальных кадровых подходов, анализ ожиданий работников в отношении должностных перемещений, информирование о потребности в кадрах, возможности повысить или изменить квалификацию.

5 Функциональный подход – заключается в том, что управление персоналом рассматривается как обобщенность функций, которые выполняют кадровые структуры при осуществлении процесса управленческого влияния.

6 Динамический подход – анализирует процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении, реализовывает ретроспективный (за 5-10 лет) и перспективный анализ (прогноз).

7 Процессный подход – рассматривает функции управления персоналом как взаимосвязанные и взаимообусловленные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией постоянных, взаимосвязанных действий.

8 Нормативный подход – связан с определением нормативов управления всех подсистем.

9 Административный подход – регламентируются в нормативных актах функции, права и обязанности персонала (распоряжения, приказы, стандарты, указания, инструкции, положения и т.п.).

10 Поведенческий подход – предполагает оказание помощи сотруднику в понимании своих возможностей, творческих способностей.

11 Ситуационный подход – основан на том, что пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретным

обстоятельством. Отсутствует единый способ управления персоналом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего подходит данной ситуации, наиболее к ней адаптирован.

Управление персоналом не самоцель, а средство повышения уровня функционирования компании. Результатом эффективного управления персоналом будет высокая организованность, четкое распределение функций, иерархии должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительской дисциплины, урегулирование должностных (служебных, деловых) отношений.

В целом, в наиболее общем виде под управлением персоналом следует понимать выполняемую в организации деятельность, способствующую наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей [20, с.22-24].

1.4. Принципы, методы и структура управления персоналом

Механизм управления представляет собой систему органов управления, методов и средств, сосредоточенных на удовлетворение потребности компании в рабочей силе нужного количества, качества и к назначенному времени. Цели управления добиваются путем реализации установленных принципов и методов.

Принципы, трактуемые в теории управления как постоянные правила осмысленной деятельности сотрудников в процессе управления, определены действием объективных законов. Методы выступают как способы осуществления принципов.

Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о рациональной деятельности людей, ее изучения анализа и обобщения

происходил отбор всего того положительного, что стало основой принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих результативную деятельность отдельных сотрудников и трудовых коллективов[46].

Принципы, основанные на результативном управлении персоналом, достаточно разнообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на различные сферы деятельности (управление трудом в рамках всего общества, отрасли, компании, отдельного сотрудника). В числе обобщенных принципов как рычагов управления персоналом выделяются: плановость, комплексность (системность), научность, нормативность, непрерывность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.д.

К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (индивидуальный подбор кадров, учет пожеланий каждого сотрудника, индивидуализация при освобождении, продвижении, оплата по итогам труда и т.д.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения сотрудников при приеме важных кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для начального производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Наука и практика сформировали инструментарий (принципы) изучения состояний действующих систем управления персоналом компании, построения, обоснования и реализации современной системы
таблица 1 [6].

Наименование принципа	Содержание принципа
1 Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления

	персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации

	«вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например,

	выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов
2 Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность

	повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Таблица 1 – Принципы построения системы управления персоналом в организации

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

- планирование – определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;
- организация – работа по комплектации кадров: профотбор, профориентация, привлечение рабочей силы, найм, распределение по рабочим местам, профессиональная подготовка, усовершенствование организации труда, улучшение условий труда;
- регулирование – межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное передвижение рабочей силы, изменение количества персонала, уровня заработной платы;
- контроль – контроль количества, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов;
- учет – получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д. [26, с. 150].

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В данном случае управление представляет собой совокупность

последовательно выполняемых работ: рассмотрении ситуации, принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления посредством своей деятельности на управляемый объект для достижения поставленной цели [24, с.209].

Способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.

Методы процесса управления – способы выполнения отдельных работ, операций, процедур, образующих процесс управления. К методам процесса управления относятся:

- правила определения целей;
- методы разработки и оптимизации управленческих решений;
- методы практической работы по реализации управленческих решений;
- методы планирования и прогнозирования, контроля и регулирования и т.п. [10, с.119].

Методы управления персоналом – это способы реализации управленческих влияний на персонал для достижения целей управления компанией.

Выделяют экономические организационные, и социально – психологические методы управления.

Организационные методы управления – это система влияния на организационные связи для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же задачи возможно в разных организационных условиях, при разных типах ее организации: твердого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых и недопустимых границ деятельности и др. В выявлении наиболее эффективного для определенных условий типа организационного

воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение задач, находят свое проявление организационные методы управления. Вся совокупность методов можно разбить на три группы: организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия [38, с.203].

Экономические методы управления – совокупность методов воздействия путем создания экономических условий, стимулирующих работников компаний действовать в правильном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, ценообразование, финансирование, экономическое стимулирование и хозяйственный расчет.

Социально – психологические методы управления – способы воздействия на сотрудников, основанные на использовании социально – психологических факторов и направленные на управление социально – психологическими отношениями, сложившимися в коллективе. Включают следующую совокупность способов воздействия: создание трудовых коллективов с учетом социально — психологических качеств людей, темперамента, способностей, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной деятельности: введение системы социального регулирования. Последняя включает использование договоров обязательств, установление порядка распределения благ, очередности их получения; социальное стимулирование – создание обстановки социально - психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или вообще в достижении определенных целей, результатов, рубежей развития [38, с.212].

Методы управления персоналом предельно тесно связаны между собой и образуют в совокупности конкретную систему работы с персоналом.

Управление персоналом основывается на следующих исходных положениях:

- необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития компании (фирмы);
- количественная оценка затрат на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели компании;
- установление необходимого пакета компенсаций для результативной работы на рынке труда.

Руководство персоналом как функция управления предназначена объединять, координировать, находить взаимосвязи и интегрировать все прочие функции в одно целое. Это достигается реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при нахождении решения надо учитывать или соблюдать.

Для каждого состояния межличностных отношений, достигнутого уровня самоорганизации, достоверности оценки общественно – полезного эффекта существует оптимальный уровень самоорганизации или прав самоуправления, при наличии которых компания получает максимальный общественно – полезный эффект.

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в человеческих ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор – оценка потенциальных кандидатов на рабочие места и отбор наилучших из резерва, созданного в ходе отбора;

- определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация – введение нанятых работников в компанию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение – разработка программ обучения сотрудников в целях результативного выполнения работы и ее продвижения;
- оценка трудовой деятельности – разработка методов оценки трудовой деятельности и доведение ее до сотрудника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения сотрудников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального роста путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение результативности труда руководящих сотрудников;
- трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
- занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

Обеспечение гарантий занятости для сотрудников делает любую компанию более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава сотрудников используется в качестве средства для повышения эластичности в управлении персоналом,

создания условий для узкого взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава [23, с. 18—20].

1.5. Анализ концепций управления персоналом

В теории управления используется достаточное число терминов, отображающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, кадровые ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление кадрами, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, межчеловеческие отношения и пр.

Выделяя в качестве основного объекта сотрудника, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и способы ее решения.

Предлагается проанализировать некоторые современные концепции стратегии управления персоналом.

Известный российский ученый в области менеджмента Л. И. Евенко полагает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве.

Рассмотрим их.

1. Использование трудовых ресурсов (*labour resources use*) с конца XIX в. До 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом (*personnel management*). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через

административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в целостности трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния человека). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

4. Управление человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны формироваться стратегия и структура компании.

Родоначальниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л. А. Зеленев и др.).

Л. И. Евенко предложил своеобразный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом рассматривается с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» управления[19].

Вместе с тем современные взгляды на управление сотрудниками тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих взаимоотношений. Английский профессор С. Лиз отмечает семь стратегических направлений в работе с персоналом:

1. Понижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда сотрудников. По

причине высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Америки и Европы продукция многих западных компаний стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии. Как выход предлагается поделить весь персонал на две группы:

- высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда («ядро»);
- малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»). Однако эта модель подходит не для всех компаний.

2. Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих сотрудников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний. Передовыми предприятиями в этой области являются «IBM» и «Hewlett-Packard».

3. Неразрывная связь стратегии компании и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят эластичный маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

4. Развитие организационной культуры: коллективные цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, строгие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь «экстраординарных результатов через деятельность ординарных соирудников». Высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний – ключ к успеху.

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупных японских компаний («Sony», «Mitsubishi», «Toyota», «Nissan» и др.). Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих компании и т.д.

6. Управление персоналом – стратегическая функция. Это направление полагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии компании, вознаграждение с учетом качества персональной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармоничных отношений на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех основных аспектов: влияние сотрудника и способы воздействия на него;

- процедура движения работника в компании;
- системы вознаграждения;
- организация рабочих мест.

Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада сотрудника в успех компании. Предложенные направления в работе с персоналом заслуживают внимания, т. к. сосредоточивают опыт работы успешных компаний и современные концепции менеджмента. Однако условия функционирования российских и западных компаний отличны в части финансового состояния, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали[45].

Президент школы международного менеджмента Г. М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, полагает, что управление персоналом должно основываться на следующих принципах:

1. Сотрудник – основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда сотрудников ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее звено, среднее звено («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. Эффективность как критерий успеха компании, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4. Взаимоотношения как критерий успеха компании. Появляющиеся проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, командное качество, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад, как в успех, так и в неудачи компании.

7. Обучение – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения компании. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т. к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и

консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом.

Во многих публикациях отмечаются два полюса роли сотрудника в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) – важный элемент процесса производства и управления

- человек как личность с ценностями, мотивами, потребностями, отношениями – главный субъект управления.

Еще одна часть исследователей анализирует персонал с позиции теории подсистем, в которой сотрудники выступают в качестве основной подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

- экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация сотрудников (коллектив);

- социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение их в качестве отдельного вида организационных систем не вполне правильно. Экономическая и социальная система сами, безусловно, имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы сотрудников, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы. Исходя из этого, организационное поведение как дисциплину и раздел менеджмента следует считать свойственной как экономической, так и социальной системам. Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, основным

объектом которой являются сотрудники, входящие в определенные социальные группы. Современные концепции управления персоналом основываются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции полного развития личности и теории человеческих отношений [12].

1.6. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами сотрудников и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- адаптация персонала;
- обучение персонала.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на дальнейшую перспективу.

Государственная кадровая политика вырабатывается парламентом, правящей партией и правительством и в высокой степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает важнейшее влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Несомненно, что наиболее полно использовать творческий потенциал сотрудника можно только в демократическом обществе.

Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отображение в философии компании.

В компании кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором компании. Отбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Отбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям сотрудников, нормативное описание профессиональных требований к сотрудникам и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Таким образом, основной задачей отбора кадров является определение совокупности людей, способных в недалекой перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест[22].

Оценка потенциальных сотрудников осуществляется для определения соответствия работников вакантных или занимаемых должностей.

При замещении вакантной должности очень важно установить потенциал сотрудника, т. е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально - психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и другие характеристики.

Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного отрезка времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов трудовой деятельности.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение сотрудников исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, возраста, планируемой карьеры, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании компании.

Научно доказанная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов;

- разумное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории сотрудников и резерва кадров; планомерное движение сотрудников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценивания;
- определение сроков занятия должностей и возраста сотрудников управления; научную организацию рабочего места;
- определение условий и оплаты труда[8].

Адаптация персонала – это процесс адаптации коллектива к видоизменяющимся условиям внешней и внутренней среды компании, а отдельных сотрудников – к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу. Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Различают четыре вида обучения:

1. подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности;

2. повышение квалификации в учебных заведениях (школах, центрах, институтах), т. е. получение новых знаний по базовой специальности работника;
3. переподготовка персонала для приобретений новых специальностей;
4. послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие данных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого сотрудника, своевременно регулировать соответствие между числом сотрудников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах:

- устав компании;
- философия компании;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание компании;
- положение об оплате и премировании труда;
- положение о подразделениях;
- трудовой договор сотрудника;
- должностные инструкции;
- модели рабочих мест;
- регламенты управления.

Следовательно, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах компании[21].

1.7. Оценка эффективности управления персоналом

Сама возможность вести анализ управления персоналом в терминах полезности, результативности представляется условием, позволяющим уверить бизнес в необходимости (по критерию выгоды, то есть из прагматических соображений) ценить и достойно относиться к персоналу.

Результативность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. Организационные цели (применительно, например, к рыночным предприятиям) состоят в обеспечении прибыльности и стабильности деятельности компании, адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные цели заключаются, главным образом, в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием в компании.

Наиболее часто используемым формально-оценочным методом является рассмотрение статистических данных, выступающий первым этапом исследования системы управления персоналом. На этом этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия. В ходе рассмотрения определяются:

- численность сотрудников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребностям организации, а также каков процент сотрудников управления от общей численности персонала;
- половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.);
- образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификации, образования;

- профессионально-квалификационная структура. Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации;
- стаж работы. Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала;
- текучесть кадров. Определяется как соотношение числа работников, покинувших организацию за определенный период (обычно за год), к среднему числу работающих сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и ранжирование причин, ее вызывающих;
- абсентеизм (от лат. Absentia – отсутствие). Рассчитывается как соотношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеству рабочего времени за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Важно провести детальный анализ причин с целью принятия дальнейших корректирующих мер;
- внутренняя мобильность персонала. Определяется по соотношению количества работников, сменивших рабочие места (должности) в рамках данной организации за определенный период (как правило, за год), к общему числу сотрудников организации за этот же период. Большое значение при анализе внутренней мобильности персонала имеет выявление причин смены рабочих мест: являлось ли это запланированной ротацией; связана ли мобильность с трудовыми конфликтами и прочее. Важно также определить среднюю продолжительность работы сотрудников на одном рабочем месте (по категориям работников

и уровням должностей). Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников той или иной категории на одном рабочем месте свидетельствует о недоработках в области кадровой работы и требует вмешательства со стороны руководства;

- степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами. Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов квалификационных испытаний и аттестации сотрудников;
- уровень травматизма. Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников[34].

Эффективность управления персоналом может быть выявлена также в экономическом и социальном аспекте. Под экономической эффективностью в области управления персоналом понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Показателем эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал. К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся а) общие издержки организации на рабочую силу; б) доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности – свидетельство адекватности системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала. Производительность труда рассчитывается по следующим показателям:

- объем производимой продукции (оказанных услуг) за единицу времени. Определяется в стоимостном или натуральном выражении;
- объем прибыли на одного работника;
- количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Применяется в том случае, когда предприятие (организация) выпускает однородную продукцию.

Основными компонентами экономической эффективности управления персоналом являются:

1 Соотношение результатов работы с затратами в сфере персонала. К затратам труда относятся:

а) способность к результативной работе (образование работника и уровень квалификации; способности, навыки; опыт; физическое и психическое здоровье; способность выдерживать большие нагрузки; адаптационные способности; умение преодолевать конфликтные ситуации; умение работать в команде и пр.);

б) готовность выполнять работу (мотивационная структура личности; мотивирующие воздействия); в) организационные условия (условия на рабочем месте; организация работы; вид и качество технологии).

Затраты на персонал включают: валовую заработную плату работников и их премии; социальные расходы (социальные услуги); затраты, не связанные с денежными стимулами; затраты на работу с персоналом (создание структуры управления персоналом, информационной системы, службы жалоб и предложений и т.п.).

2 Стабильность и гибкость персонала. Стабильность показывает вклад персонала в устойчивое развитие организации (это процессы, связанные с сотрудниками и протекающие аналогично: преемственность персонала, передача опыта, знаний; надежность выполняемых работ; отсутствие напряженности и конфликтов в коллективе). Гибкость предполагает способность сотрудников адаптироваться при внешних изменениях к

новым условиям (умение принимать новые решения; готовность идти на конфликт; содействие изменениям). Искусство менеджмента в данном случае состоит в способности находить баланс между данными противоположными тенденциями. Отрицательной реакцией и симптомом низкой экономической эффективности управления персоналом будут такие показатели, как флуктуация (текучесть кадров и необходимость затрат на поиск новых сотрудников), абсентеизм (временное отсутствие сотрудников на рабочем месте по причине болезни или прогула), низкая производительность труда (результаты падают, а затраты увеличиваются).

Под социальной эффективностью управления персоналом понимается степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации. Социальная эффективность реализуется в обеспечении гарантированного существования (соответствующая зарплата и социальные услуги), создании условий для развития индивидуальных способностей, в предоставлении определенной свободы и самостоятельности сотрудникам, в эффективной межличностной коммуникации. Социальная эффективность снижается вследствие действия таких факторов, как неблагоприятный график работ, наличие постоянных стрессовых ситуаций на рабочем месте, интеллектуальных и физических перегрузок, ущерба, наносимого личности, в том числе, здоровью и пр. [14,с.25]. Факторы, влияющие на социальную эффективность, представлены в таблице 2.

Каталог потребностей сотрудников		
Отрицательные моменты, которые следует предотвращать:	Преимущества, которые следует реализовать:	
<p>- ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными и физическими перегрузками или недогрузками;</p> <p>- ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе);</p> <p>- ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия в свободное от работы время, алкоголизм и др.).</p>	<p>- гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги);</p> <p>- реализация/развитие индивидуальных способностей;</p> <p>определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач, методику их выполнения и интенсивность работы, рабочее время и др.);</p> <p>- признание, успех, влияние;</p> <p>- социальный контакт и приятный климат в организации (возможность для коммуникаций, информированность, относительная бесконфликтность отношений с начальством и коллегами, возможность разрешения конфликтов при противоречиях интересов).</p>	
Формирование коллективных интересов сотрудников на основе их индивидуальных потребностей		
«Игра с нулевой суммой»	Устранение разногласий	Ограниченные ресурсы
Потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы (повышение в должности).	Путем компромиссов в процессе переговоров (иногда и за счет доминирующей позиции отдельных сотрудников)	Из-за ограниченности средств организация не сможет удовлетворить все потребности сотрудников или не сможет удовлетворить их одновременно.

Таблица 2 – Общая схема социальной эффективности

Информативным является анализ показателей развития персонала организации, в которых учитывается число сотрудников, прошедших профессиональное обучение за определенный период, по отношению к общей численности персонала. При этом анализируется количество и качество программ обучения, среднее количество часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника, а также величина издержек по обучению на одного работника.

Успех управленческой деятельности в значительной степени зависит от учета состояния объекта воздействия — персонала, кадрового потенциала, от происходящих в нем изменений, поэтому выработка целей и приоритетов управления персоналом, выбор механизмов и технологий в значительной мере зависят от учета реально сложившейся в организации кадровой ситуации, от комплексного анализа состояния кадрового состава, его профессионально – квалификационных характеристик.

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а, следовательно, и любого кадрового процесса, представляются весьма значимыми следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры [15, с.48].

Одной из сущностных сторон современной стратегии управления персоналом является ее направленность на более полное и эффективное использование способностей, развитие внутренних возможностей сотрудников как личностей.

2. Анализ системы управления персоналом на предприятии
(конфиденциальная информация)

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы
управления персоналом на предприятии общества
ООО «ННК-ВТК»
(конфиденциальная информация)

4. Компании
(конфиденциальная информация)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
(конфиденциальная информация)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Тесленко И.В. ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ КОНСОЛИДАЦИИ РЕСУРСОВ СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6;
2. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый.—2015. — №12. — С. 496-499.
3. Багирова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 110-115.
4. Сейткапаров А. Ж. Коучинг как инновационный инструмент формирования мотивации персонала современных компании // Молодой ученый. — 2014. — №7. — С. 409-412.
5. Балабанов И.Т., Балабанов АМ. Экономика: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 426с
6. Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. Управление персоналом. Часть 1: Учебное пособие. - Волгоград: ВолгГТУ, 2006. - 96с.
7. Мельникова Т. Ф., Тарануха С. А., Мельникова А. В., Мельникова В. Л. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 595-599.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремена. - Москва: ЮНИТИ- ДАНА, 2010. – С. 560.
9. Дикусарова М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] / М. Ю.

- Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2013. - С. 101.
10. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2004. - 326с
 11. Егоршин А.П. Основы управление персоналом [Текст] / А.П.Егоршин // Москва: Инфра-М, 2011.- С. 352.
 12. Кибанов А.В. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - № 10 октябрь. – С.12-15.
 13. Кибанов А.В. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. - №1 январь. - С.23-25.
 14. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. - Томск: Изд-во ТПУ, 2014.-416с
 15. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях. - Владимир: Собор, 2013. — 285с
 16. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика, как ее разработать [Текст] / Т.Ю. Комиссарова // Статья. – 2014.
 17. Учебник «Менеджмент» 3-е издание, переработанное - Веснин 2007г. - 780с.
 18. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия [Текст] / В.М. Маслова // учебное пособие, ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 495.
 19. Одегов Ю.Н. О формировании кадровой политики организации [Текст] / Ю.Н. Одегов, Л.В. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. - №11 ноябрь. - С. 28-31.
 20. Ванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. - 190с.

21. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст] / Ю.Г.Одегов // Учебник. — М.: Академический Проект, 2010. — С.345 -352.
22. Щур Д.Л. Аттестация персонала [Текст] / Д.Л. Щур // Москва: Финпресс, 2010. – С. 228.
23. Кидакоева А.М. Система управления персоналом предприятия. - Кошехабль, 2009. - 30с.
24. Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебное пособие. - М., 2014.-462с.
25. Официальный сайт АО «ННК» <http://ipc-oil.ru>.
26. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. Учебник. - М.: Дело, 2013.-350с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2011.- 167с.
28. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии // Психология, социология и педагогика. 2015.№3.
29. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. - 7-е изд., испр. - Минск: Новое знание, 2009. - 704с.
30. Мазученко В. Н. Основные принципы кадрового планирования// Российский бухгалтер. 2008. – 27 ноября.
31. Шибалкин Ю.А Основы управления поведением персонала предприятия: Учебник. – МГИУ. 2011.
32. Старобинский Э.Е.Как управлять персоналом. - М.: Экономика, 2013.
33. Федосеев В.Н. Управление персоналом. - М.: Изд. «Экзамен», 2010.

34. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2011. – 596 с.
35. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с. – (Высшее образование).
36. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М. : Дашков и К°, 2011. – 344 с.
37. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 155 с.
38. Шеремет. А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. 2001. - 425с.
39. Комплексная программа реализации Политики управления человеческими ресурсами АО «ННК», его дочерних обществ и организаций на период 2013 - 2015 гг.
40. Отчет об устойчивом развитии и социальной ответственности АО «ННК» за 2014 – 2015 год.
41. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие Логос 2014 г. 374 с.
42. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник Дашков и К 2013 г. 291с.
43. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник Юнити-Дана 2012 г. 463 с.
44. Маслов В.П., Мигачев А.М. Социальные технологии управления персоналом на предприятиях железнодорожного

- транспорта: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут) 2013 г. 96 с.
45. Маслов В.П., Мигачев А.М. Социальные технологии управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 2 Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут) 2013 г. 148 с.
46. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие Юнити-Дана 2012 г. 796 с.
47. Янкович Ш.А. Управление офисом: учебное пособие Юнити-Дана 2012 г. 255 с.
48. Красовский Ю.Д. Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме: научно-практическое пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» Юнити-Дана 2014 г. 295 с.
49. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Однорал Н.А. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография Дашков и К 2014 г. 275 с
50. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами. Монография Дашков и К 2014 г. 160 с
51. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшникова Российский работник: образование, профессия, квалификация: монография Издательский дом Высшей школы экономики 2011 г. 576 с
52. Грядовой Д.И., Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика Юнити-Дана 2012 г. 312 с