

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оценка эффективности кадровой политики на предприятии нефтегазового комплекса (на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»)

УДК 005.95.331.108

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э3А	Анисимова Юлия Дмитриевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Элеонора Григорьевна	Д.Э.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Элеонора Григорьевна	Д.Э.Н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.

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

Институт природных ресурсов
 Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»
 Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой ЭПР
 _____ Боярко Г.Ю.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы
В форме: бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
2ЭЗА	Анисимовой Юлии Дмитриевне

Тема работы:

Оценка эффективности кадровой политики на предприятии нефтегазового комплекса (на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»)	
Утверждена приказом директора ИПР	от 06 февраля 2017 г. № 689/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02 июня 2017 года
--	-------------------

ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<i>Материалы преддипломной практики, формы финансовой отчётности ОАО «ТомскНИПИнефть» за три последних периода, интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.</i>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<i>1) Изучить теоретические основы и критерии оценки кадровой политики предприятия; 2) Исследовать особенности кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»; 3) Предоставить оценку эффективности кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть».</i>
Перечень графического материала	

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант	Подпись	Дата
Финансовый	Э.Г. Матюгина		

менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение			
Социальная ответственность	А.С. Феденкова		

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретическая база кадровой политики
2. Исследование кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»
3. Оценка эффективности кадровой политики на предприятии нефтегазового комплекса на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»
4. Социальная ответственность ОАО «ТомскНИПИнефть»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20 марта 2017 г.
---	------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Элеонора Григорьевна	Д.Э.Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э3А	Анисимова Юлия Дмитриевна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
2Э3А	Анисимова Юлия Дмитриевна

Институт	природных ресурсов	Кафедра	экономики природных ресурсов
Уровень образования	бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны,</i></p> <p>2. <i>технологического процесса, механического оборудования)</i></p> <p>3. <i>на предмет возникновения:</i></p> <p>4. <i>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</i></p> <p>5. <i>- опасных проявлений факторов производственной</i></p> <p>6. <i>среды (механической природы, термического</i></p> <p>7. <i>характера, электрической, пожарной природы)</i></p>	<p>1. <i>Подвижной состав компаний состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее безопасных автомобилей для водителей;</i></p> <p>2. <i>В работе на угольной промышленности чаще всего, страдает от неподвижного положения в течение всего рабочего дня и выхлопных газов в процессе работы транспортного средства;</i></p> <p>3. <i>Выбросы выхлопных газов в атмосферу;</i></p> <p>4. <i>На дорогах возможны чрезвычайные ситуации в виде аварий и поломок транспортных средств.</i></p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. <i>Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ);</i></p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>- <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></p> <p>- <i>системы организации труда и его безопасности;</i></p> <p>- <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i></p> <p>- <i>Системы социальных гарантий организации;</i></p> <p>- <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></p>	<p>1. <i>Руководство ОАО «ТомскНИПИнефть» уделяет большое внимание информированию организаций об особенностях кадровой политики.</i></p> <p>2. <i>Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компаний.</i></p> <p>3. <i>«ТомскНИПИнефть» составляют списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышения в должности.</i></p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной</i></p>	<p>1. <i>Одним из требований компании</i></p>

<p><i>ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>«ТомскНИПИнефть» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</p> <p>2. Программы КСО «ТомскНИПИнефть» также должны включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются.</p> <p>4. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>1. Прямые (сотрудники, заказчики) и косвенные (учебные заведения, субподрядчики, экологические и лицензирующие организации);</p> <p>2. Все сотрудники компаний, осуществляющих ГРР застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России.</p> <p>3. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективах и многое другое.</p> <p>4. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компаний как на территории проведения ГРР, так и в офисах организаций</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Старший преподаватель кафедры менеджмента</p>	<p>Феденкова Анна Сергеевна</p>			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>2Э3А</p>	<p>Анисимова Юлия Дмитриевна</p>		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра экономика природных ресурсов

Период выполнения весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы: 02 июня 2017 года

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
01.03.2017	Теоретическая база кадровой политики	30
25.03.2017	Исследование кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»	30
03.04.2017	Оценка эффективности кадровой политики на предприятии нефтегазового комплекса на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»	40
14.06.2017	Предварительная защита (итога)	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Э.Г. Матюгина	д.н.э		20.03.2017

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Г.Ю. Боярко	д.н.э		20.03.2017

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 17 рисунков, 19 таблиц, 46 источников, работа изложена на 84 странице основного текста.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, персонал, управление персоналом, мотивация, стимулирование труда, оплата труда.

Объектом исследования является ОАО «ТомскНИПИнефть».

Цель работы - проведение оценки эффективности кадровой политики предприятия на примере ОАО «ТомскНИПИнефть».

В процессе исследования проводился анализ статистической отчетности по оценке персонала ОАО «ТомскНИПИнефть», полученных в результате проведения оценки.

В результате исследования изучены теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия; проведен анализ кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»; осуществлен количественный и качественный анализ состава персонала службы буровых работ ОАО «ТомскНИПИнефть»; выявлены проблемы реализации кадровой политики.

Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретическая база кадровой политики	12
1.1 Содержание и сущность кадровой политики организации	12
1.2 Подходы, метода и этапы в кадровой политике	20
1.3 Критерии оценки эффективности кадровой политики предприятия	27
2 Исследование кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»	34
2.1 Анализ организационной структуры ОАО «ТомскНИПИнефть».....	34
2.2 Финансовая оценка деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть».....	37
2.3 Содержание кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть».....	37
3 Оценка эффективности кадровой политики на предприятии нефтегазового комплекса на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»	38
3.1 Нормативно-законодательная база при формировании кадровой политики в ОАО «ТомскНИПИнефть».....	38
3.2 Оценка количественного и качественного состава персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».....	38
3.3 Организация оплаты труда на предприятии	38
3.4 Оценка стимулирования и мотивации сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть».....	38
3.5 Организация формирования кадрового резерва, подбора персонала	38
4 Социальная ответственность	39
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	39
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	40
4.3 Определение структуры программы КСО	43
4.4 Определение затрат на программы КСО.....	47
Заключение	50
Список используемых источников.....	52
Приложение А Условия, мотивирующие к труду	58

Введение

Фундаментальным критерием успешности каждого предприятия является высококвалифицированный коллектив, который обладает определенным опытом работы. Для результативного развития организации нужно рационально и грамотно применять свои кадры, а также знать, как совершенствовать их, мотивировать, обучать и объединять. Кадровая политика необходима для формирования квалифицированного, дружелюбного трудового персонала, способствующая наилучшим образом объединению целей работников и компании в целом. Именно персонал предприятия является основным объектом кадровой политики.

Эффективность работы предприятия имеет прямую зависимость от оптимальности использования человеческих ресурсов, их квалификации, правильности расположения на занимаемые должности и управлениями ими, абсолютно все это влияет на производительность труда.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что кадровая политика в современной организации является решающим и определяющим фактором в конкурентоспособности и успешности компании. При эффективном использовании кадровой политики позволяет правильно контролировать ситуацию на данный момент времени, но и имитировать ее развитие на долгосрочные и среднесрочные периоды, используя при этом необходимые меры. Анализируя кадровую политику на предприятии, можно адаптировать, менять и подстраивать ее под изменения потребностей организации и реагировать на факторы внешней среды, принимая необходимые решения по работе с кадрами предприятия.

Оценка эффективности кадровой политики – одна из самых составляющих для подбора и создания работоспособного и квалифицированного персонала. В современных условиях в рабочей деятельности регулярно образуются нестандартные ситуации, требующие от работников индивидуального подхода для их разрешения. Именно для

руководителей существенным условием стабильного развития организации является создание ответственной и квалифицированной команды сотрудников. Создание ориентированной на успешное развитие предприятия напрямую зависит от оценки и анализа кадровой политики.

Объектом выпускной квалификационной работы является организация ОАО «ТомскНИПИнефть». Предприятие, несущая ответственность за формирование благоприятных условий для производственной деятельности, для увеличения жизненного уровня его сотрудников с целью регулярного развития и совершенствования человеческого капитала.

Целью данной дипломной работы является проведение оценки эффективности кадровой политики предприятия на примере открытого акционерного Общества «ТомскНИПИнефть».

Для достижения поставленной цели были сформированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы и критерии оценки кадровой политики предприятия;
2. Исследовать особенности кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»;
3. Предоставить оценку эффективности кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть».

Предметом исследования являются критерии оценки эффективности кадровой политики.

При написании работы были использованы научные работы и учебные задания по управлению персоналом и менеджменту, законодательные акты, материалы периодических изданий, которые посвящены вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой. Большой вклад в изучение кадровой политика и повышения её эффективности внесли: Кибанов А.Ю., Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Цветаев В.М., Чвиков

Д.А., Чернышева Е.В., Шарапова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е., Козлова О.А., Тарифян Д.К., Мироненко О.Н., и др.

Исходной базой анализа системы мотивации труда в ОАО «ТомскНИПИнефть» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положении о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета, а так же программные разработки компании ОАО «ТомскНИПИнефть», представленные отчетности компании «ТомскНИПИнефть», так же изучалась отечественная научная литература и статьи электронных бизнес-журналов.

1 Теоретическая база кадровой политики

1.1 Содержание и сущность кадровой политики организации

Кадровую политику можно назвать генеральным направлением работы по кадрам, совокупностью методов, форм, принципов, организационного механизма по выработке задач и целей, которые направлены на укрепление и сохранение и развитие кадрового потенциала, на формирование высокопроизводительного и квалифицированного сплоченного персонала, который способен вовремя реагировать на изменения требований рынка, учитывая стратегии развития предприятия и управления ее коллективом [1].

Кадровая политика играет важную роль по работе с кадрами, которая состоит из комплекса определенных принципов, которые реализуют соответствующие службы предприятий. Она является стратегической нитью в работе с кадрами каждой организации, также оказывает большое влияние на совместную работу коллектива, чтобы объединить цели, приоритеты предприятия и персонала, в общем. Центральным объектом кадровой политики является персонал организации.

Под понятием персонал организации подразумевается штат предприятия, то есть основной состав работников. От кадров предприятия зависит абсолютно все, потому что они принимают участие в производственной деятельности организации, они бесперебойно задействованы в производственном процессе. Именно от квалификации и профессиональных качеств зависит эффективность производства [2].

Кадровая политика может состоять из различных альтернативных вариантов исходов событий, таких как:

- Сохранить или уволить сотрудника;
- Нанять работника с опытом работы или обучить его самим;
- Использовать имеющиеся рабочие силы рационально или добрать дополнительные.

Для эффективного выбора кадровой политики нужно учитывать такие факторы как внешние и внутренние, которые свойственны среде организации. Рассмотрим факторы каждой среды детально.

Факторы внешней среды организации могут делиться на две составляющих:

1. Обстановка на рынке труда (анализ наличия конкуренции, профессионального и структурного состава рабочей силы, источников комплектования)

2. Нормативные ограничения (присутствие некоторых запретов в правовых нормах, вынуждающие адаптировать программы отбора и ориентацию персонала).

Базовыми факторами внутренней среды предприятия являются:

1) Цели предприятия. Предприятиям, которые нацелены на активный рост, необходимы сотрудники, имеющие немного другие качества по сравнению с предприятиями, которые ориентируются на пассивное развитие.

2) Стиль управления на предприятии. Кадровая политика должна ориентироваться на отбор и развитие работников разных профилей, исходя от степени централизации предприятия.

3) Условия труда. Характеристики производственной среды и производственного процесса, влияющие на работника предприятия.

4) Качественная оценка трудового коллектива. Стабильную продуктивную работу и удовлетворенность сотрудников стимулирует работа в успешном коллективе.

Взаимодействие внутренней и внешней среды можно рассмотреть наглядно на диагностической модели управления кадрами на рисунке 1.1.

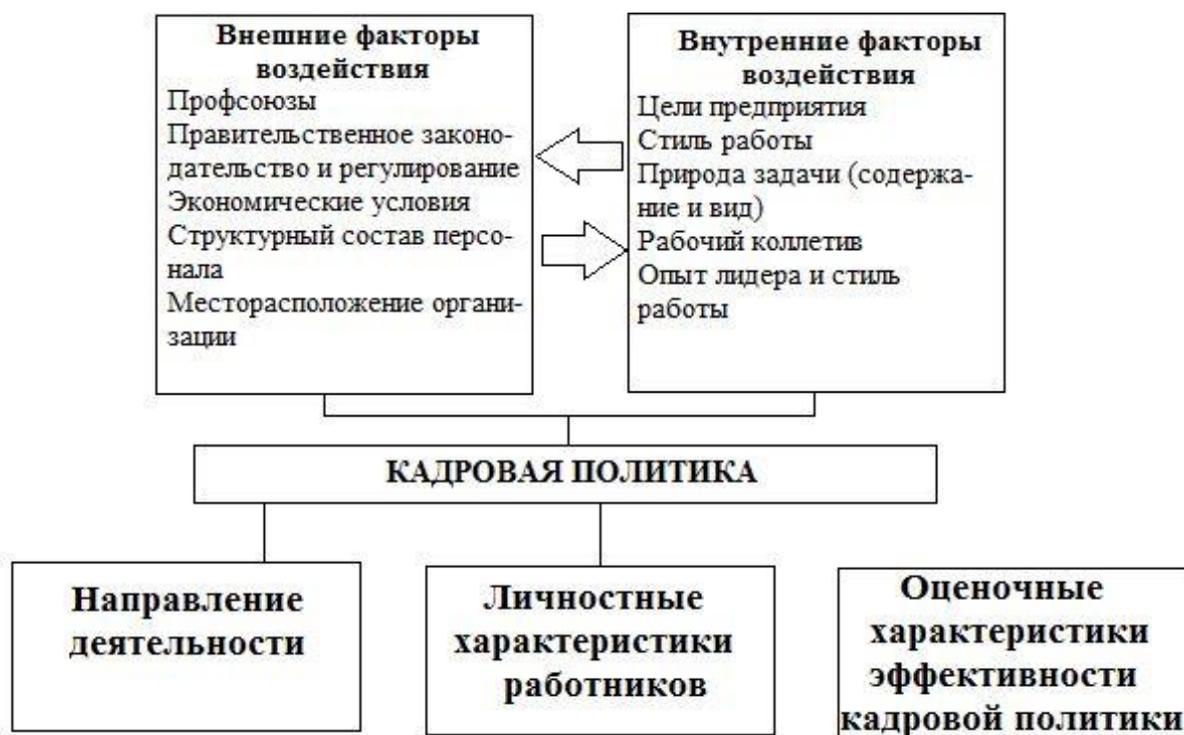


Рисунок 1.1 - Диагностическая модель управления кадрами

Кадровая политика имеет различное количество методов решения ситуаций. Она имеет несколько граней, в одно время она может быть очень интенсивной, но при этом - не очень благоприятной для персонала. Также кадровая политика, как правило, основывается на формальностях и соблюдением производственных целей, или же она может быть основана на факте того, как ее осуществление отразится на трудовом коллективе. Состав кадровой политики базируется не только в найме сотрудников, но и их развитие, подготовка, обеспечение взаимодействия между предприятием и персоналом [3]. Если говорить именно о кадровой политике, то она напрямую связана с определением целей, которые рассчитанные на долгосрочную перспективу, а уже текущая кадровая деятельность направлена на мгновенное решение вопросов, которые касаются кадров. Между ними должна быть сформирована связь, как и между тактикой и стратегией организации в достижении цели. Кадровая политика носит общий характер, что касается кадров компании в целом и исключительной, т.е. категорий персонала и групп работников, что изображено на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Управление человеческими ресурсами на предприятии

Требование к рабочей силе кадровая политика формирует на фазе ее найма (пол, стаж, возраст, образование). Она обязана повышать возможности организации, реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка и технологии в дальнейшем.

Базовой частью управленческой деятельности организации является именно кадровая политика. Она подразумевает сплочение рабочей силы компании, создание комфортных условий труда, карьерный рост, и соответственно, гарантии на будущее. В абсолютно каждой организации управление кадрами имеет оперативный и стратегический аспект. Можно разделить концепцию управления персоналом на три части:

- социальный;
- производственный;
- финансово-экономический.

Задачами кадровой политики являются:

- повышать престиж предприятия;
- анализировать внутреннюю деятельность на предприятии;
- принимать меры и предотвращать увольнения работников;
- нанять в компанию квалифицированных и опытных работников;
- рационально задействовать каждого сотрудника;

- развивать и мотивировать кадры;
- сформировать корпоративную атмосферу на предприятие.

Основные проблемы в управлении организациями это возрастные особенности работников, заработная плата, должностные обязанности и квалификация. Каждая из вышеупомянутых проблем, обязана быть рассмотренной и иметь меры предотвращения [4].

Управление персоналом – это комплексное понятие, которое охватывает огромный список вопросов: от концепции и разработки менеджмента кадров, а также стимулирование персонала, до практического использования этой теории на примере конкретного предприятия. На данный момент концепция управления персоналом формируется на признании растущего потенциала работника, на осознании его мотивационной установки, умения сформулировать их и направить на интересы организации. Именно отказом от принципов иерархического управления и тотальной системы контроля сопровождался переход к рыночным отношениям. У зарубежных предприятий, кадровая политика постоянно находится под контролем руководства и на данный момент она является перспективной в делах, которые связанные с управлением. Главной целью всей системы организации является управление персоналом, потому что она помогает формировать отличную мотивацию, заинтересовывать высококвалифицированных сотрудников и эффективно применять их потенциал, социально и профессионально развиваться.

Управление трудовыми ресурсами можно поделить на 3 части:

- привлечение;
- увлечение;
- мотивация.

Организация или предприятие, являясь производственно-хозяйственной системой, может быть отражена как комплекс составляющих ее взаимодействующих друг с другом элементов. Управление организацией подразделяется на две составляющих, такие как управление, процессом

организации и управление человеческими ресурсами это есть управление персоналом.

Классификация элементов в системе управления персоналом:

- субъектом является руководитель;
- процессом можно назвать способ управления кадрами, чтобы достичь цели организации;
- объектом определяется сам персонал.

Создание системы управления персоналом должно подкрепляться формированием «дерева целей», как и целей руководства, так и сотрудников, обеспечение их минимальной противоречивости.

В управлении персоналом организационная структура должна:

- найти структурные подразделения службы;
- создать задачи и цели структурных подразделений;
- составить структуру управления персоналом с учетом особенностей организации и внутренней структуры;
- решить вопросы о взаимодействии между структурными звеньями и управления персоналом друг с другом и остальными структурами предприятия [8].

В дальнейшем этапе роль играет организационно-структурное построение службы. В зависимости от нее рассматриваются вопросы обеспечения управленческих решений и меры движения информации. Совокупность правовых источников применяется в управлении персоналом, такие как Трудовой кодекс РФ и др [9, с.40]. Ко всему этому сюда прибавляются нормативы, должностные инструкции и нормы по работе с рабочими документами.

Система управления персоналом делится на процессы:

1. Планировать (когда, зачем, в какой период времени мы будем это делать);
2. Организовывать (снабжение оборудованием, распределений рабочей силы, улучшение условий труда т.п.)

3. Мотивировать (рост заработной платы, премии, разнообразие социального пакета и др.)

4. Контролировать (эффективное использование рабочими ресурсами, своевременное исполнение приказов);

5. Вести учет (отчетность по кадрам, работам и так далее).

Оценка технологий управления персоналом разделяется на направления:

- оценивание списка технологий по управлению персоналом для достижения целей организации;

- находит направление, чтобы улучшить технологию по управлению персоналом.

Объект организации (персонал) оценивают по удовлетворенности рабочим процессом: результаты и условие собственной работы. Понимание работников своей значимости в процессе и в производимом продукте приводит к повышению мотивации и интереса для наиболее продуктивной работы, соответственно у работника формируется лояльность к организации. В заключении оценивания системы управления персоналом формируется совокупность мер для переходы от текущего состояния к целевому. Именно руководитель определяет цель организации, и совокупность принятых мер напрямую зависит от определенной ситуации в организации.

В первую очередь, кадровая политика является стратегией по работе с кадрами, она нацелена на рабочий процесс трудящихся с целью получение обоюдной выгоды, как организации, так и сотрудникам, не меняя целей и приоритетов организации. Объектом в кадровой политике определяется персонал, а персонал в свою очередь это состав рабочей силы организации, кадры организации являются базовой производственной мощностью организации, они формируют движение производственных средств, улучшая их. Профессионализм, квалификация работников, их деловая составляющая очень сильно влияют на эффективность производства организации. Цели и задачи кадровой политики могут быть различными, и они имеют достаточное количество альтернативных вариантов.

Для эффективного выбора кадровой политики необходимо воспринимать все факторы внутренней и внешней среде организации:

- стратегия развития;
- производственные требования;
- финансовые возможности (количество допустимых издержек для решения управленческих вопросов).

В первой главе можно увидеть схему идеальной эффективной кадровой политики. Система управления персоналом – это совокупность мер по взаимодействию с персоналом, для достижения общих целей организации посредством распределения рабочих ресурсов на достижение необходимых результатов [7].

Составляющими системы управления являются субъекты, процессы и объекты. Создание системы управления персоналом подразумевает формирования «дерева целей», как работников, так и руководства, приводя к минимальной противоречивости между ними, нахождение места и роли в управлении персоналом, для достижения основных целей организации содержаться в рисунке 1.3.

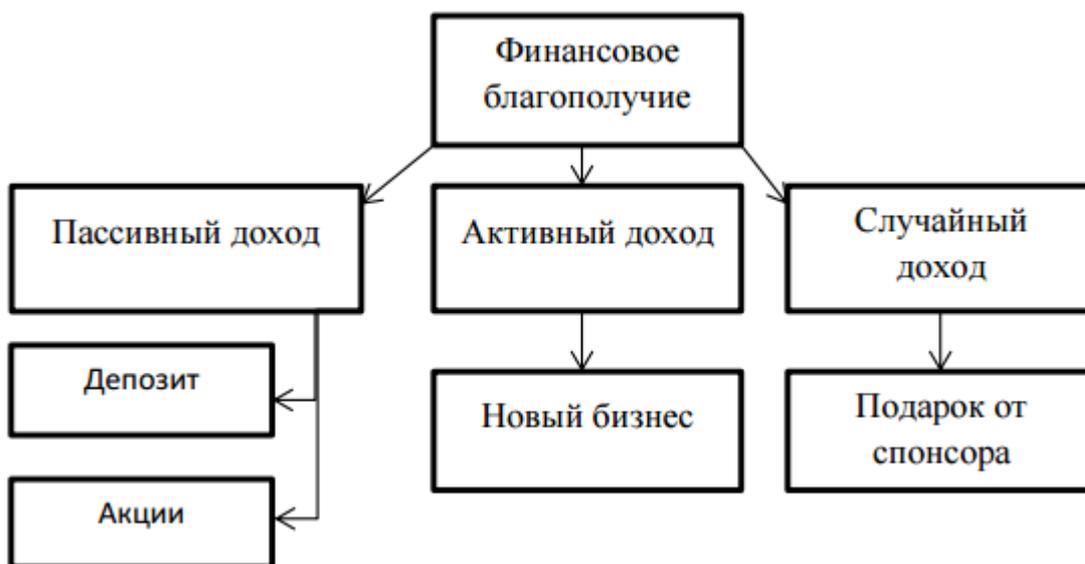


Рисунок 1.3 - Дерево целей предприятия

Затем решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом. Дальнейший этап зависит от создания

организационно-структурной службы управления персоналом, и решаются вопросы информационного обеспечения управленческих решений.

В общем, кадровая политика самый важный инструмент прямого воздействия на процессы, которые происходят в коллективе, также как на развитие экономики страны и различных хозяйственных вопросов, во многом зависит от эффективного использования кадров организации. Именно взаимодействие с кадрами относится к главным моментам рабочего процесса каждой организации как составляющую экономики государства[13].

1.2 Подходы, метода и этапы в кадровой политике

Чем выше квалификация у кадров, тем больше успех работы каждой организации. Работа с сотрудниками организации заключается не только в найме рабочей силы, но и будущее развитие на предприятии, мотивации и удержании ее в организации, избегая увольнений. На рисунке 1.4 ниже мы можем наблюдать этапы формирования кадровой политики.

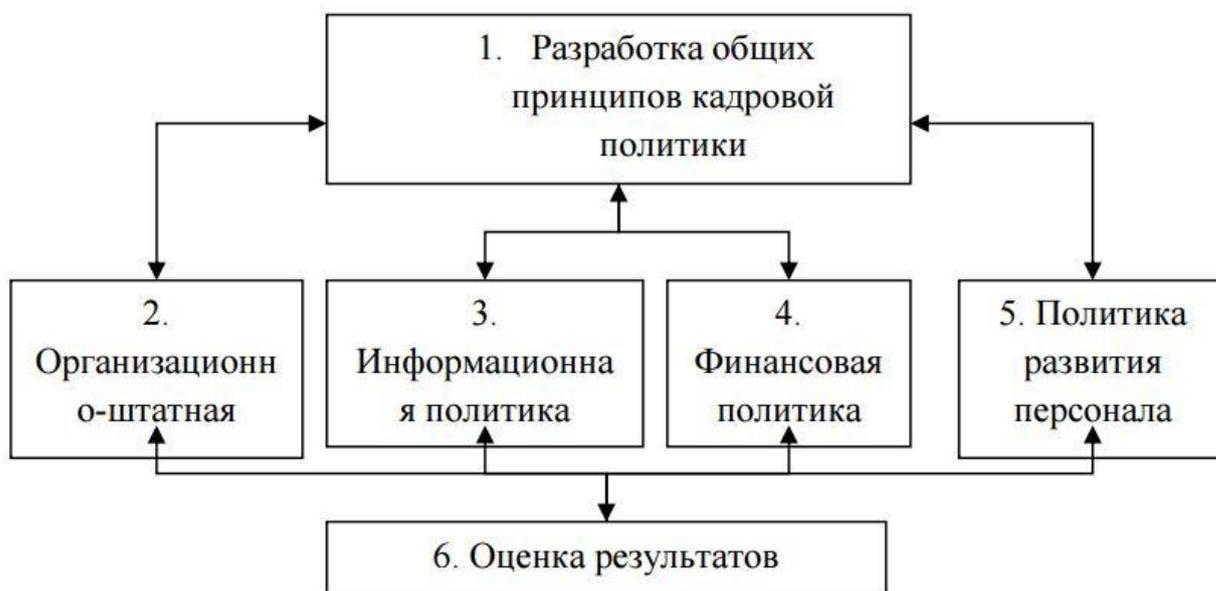


Рисунок 1.4 - Этапы формирования кадровой политики

За формирование штатов работников и потребность в них отвечает организационно-штатная политика [5].

Информационная политика кадров – это движение информации о новых вакансиях организации, карьерного роста, социального пакета работников и различных льгот.

Финансовая политика решает вопросы денежного характера, а также стимулирует заработную плату сотрудников.

Адаптацией только пришедших работников, профессиональной ориентацией, карьерным ростом и повышением квалификации называется политика развития персонала.

Оценку результатов деятельности определяют как анализ стратегии организации, кадровой политики и выявление проблем. На кадровую политику и управление персоналом влияют два фактора такие как, внутренний и внешний. Что касается внешнего фактора, в первую очередь нужно обращать на конкурирующие предприятия и их потенциал, который касается кадров [6].

При внутреннем факторе:

- цели предприятия, которые направлены на получении прибыли либо в долгосрочный период времени, либо в максимально краткосрочной перспективе;
- рациональность применение опыта работников и методы управления;
- потенциальный карьерный рост;
- система контроля.

Стимулом и гарантией условий труда является заключенный трудовой договор между работодателем и работником. Факторы эффективности кадровой политики, которые мы сможем увидеть на рисунке 1.5, располагающиеся ниже.

От гибкости кадровой политики зависит эффективность любой организации в нынешних условиях, потому что внешняя среда часто изменяется и оказывает на нее огромное влияние. Такой фактор как гибкость в управленческой системе имеет возможность сделать организацию конкурентоспособным по максимуму.

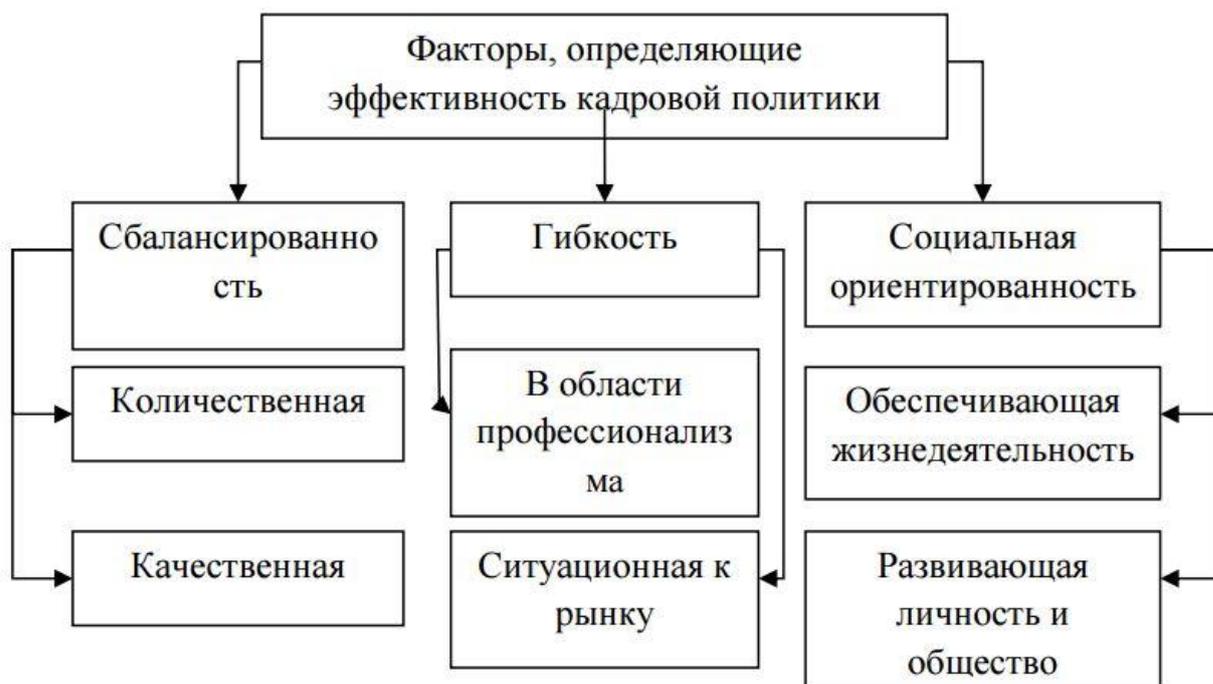


Рисунок 1.5 - Факторы эффективности кадровой политики

На гибкость кадровой политики влияет:

- иерархичность структуры организации;
- культура (совместные нормы и ценности);
- рынок (отношения, которые основаны на предоставлении услуг и продаже продукции).

Таблица 1.1 - Приоритет факторов эффективности кадровой политики исходя из экономической ситуации

Социалистический период	Переход к рынку	Период экономической стабилизации	Период роста экономики
1. Иерархия 2. Культура	1. Иерархия 2. Рынок	1. Рынок 2. Иерархия 3. Культура	1. Культура 2. Рынок 3. Иерархия

Определяются 4 типа кадровой политики в организации, классификация типов кадровой политики полагается на влияние управленческой стороны на ситуацию, в общем, которая произошла в кадрах. Можно выделить следующие

виды кадровой политики: реактивная, активная, пассивная, превентивная и рациональная. Классификация наглядно представлена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 - Виды кадровой политики

Пассивная кадровая политика базируется на исключении отрицательных последствий, на таком предприятии отсутствует система контроля по оценке персонала и труда, также не производится мониторинг ситуации в организации в целом. В данном виде кадровой политики руководство организации мгновенно реагируют на отрицательные ситуации, принимая быстрые решения по их предотвращению, даже не пытаясь в них разобраться и проанализировать дальнейшие последствия[5].

Руководство организации в реактивной кадровой политике проводит мониторинг абсолютно всех процессов работы, находя причины появления отрицательного состояния в рабочем процессе с персоналом. Потом данное руководство решает сложившиеся конфликтную ситуацию, принимая меры по предотвращению. В данных организациях кадровые службы имеют средства для мониторинга ситуаций и их решению[5].

Возникновению превентивной кадровой политики служат прогнозы развития ситуации о руководства организации, но отнюдь не всегда предприятие имеет средства, чтобы повлиять на нее. В данных организациях кадровые подразделения имеют средства только для диагностики всего персонала и возможности произвести прогноз ситуации на ограниченный срок,

в таких организациях подразумевают среднесрочные и краткосрочные прогнозы по потребностям в кадрах.

Под активной кадровой политикой подразумевается наличие средств у руководства предприятия на воздействие ситуацией, а кадровая служба имеет возможность разработать и применить антикризисные меры. В свою очередь, активная кадровая политика подразделяется на рациональную и авантюристическую политику.

В рациональной кадровой политике руководство организации прогнозирует развития ситуации и способы ее решения или возможность на нее повлиять. Служба по кадрам может иметь прогноз, как и на среднесрочные, так и долгосрочные сроки.

При авантюристической политике кадров организация не имеет возможности прогнозировать ситуацию, но старается повлиять на нее. В таких предприятиях не имеется средств для прогноза кадровой ситуации и диагностики персонала.

Как говорилось выше, классификации кадровой политики могут быть различными. Также выделяют 2 вида кадровой политики: закрытая и открытая политика.

Для открытой политики свойственно, что предприятие располагает перед всеми потенциальными сотрудниками на абсолютно любом уровне. Так же каждый работник может начинать свою карьеру, как и с низшего уровня, так и высшего. В такой организации всегда открыты двери для любого сотрудника, соответствующей всем требованиям предприятия, вне зависимости от опыта работы в родственных ей компаний или в их дочерних организациях.

В закрытой кадровой политике предприятие состоит из сотрудников исключительно низшего уровня, потому что на более высокие должности берут людей только из состава сотрудников предприятия. Кадровая политика подобного вида нацелена на сплоченность персонала и на формирование корпоративной культуры, примером данного типа являются такие предприятия как «Роснефть» и «Газпром». Базовой чертой закрытого типа является то, что

каждый сотрудник передвигается по карьерной лестнице от нижней степени к высшей в пределах организации. Можно сделать вывод, что, она воспитывает для компании из неопытных сотрудников профессионалов в своей области, объединяет, мотивирует и оставляет их за собой [7].

За всю историю кадровой политики, можно выделить три основных этапа создания:

1. Нормирование, на этом этапе происходит согласование принципов и целей работы с последующими кадрами с целями и принципами организации в целом. При трудоустройстве работника на предприятие, необходимо уточнить требования и предпочтения к нему и принципы нахождения его в организации, требования к будущему его развитию в профессиональной среде, дальнейшая возможность повышения квалификации и развитие его потенциальных способностей.

2. Программирование, на данном этапе осуществляется разработка программных обеспечений и мер достижения целей работы кадровой службы с учетом ожидаемых изменений в системе. Необходимо построить систему действий и процедур для достижения цели, таких как технологии, которые связаны с кадрами, с учетом состояния на данный момент времени, так и на предполагаемые изменения в дальнейшем. Для эффективной разработки данных программ необходимо обращать огромное внимание на ценности предприятия. Например, в закрытой кадровой политике нет необходимости пользоваться программами найма персонала через кадровые агентства, объявления в интернет-ресурсах, газета. В этом случае следует обратить внимание на родственников, однокурсников своих коллег, знакомых, не целесообразно применять тотальное тестирование при найме, а нужно как следует уделить время к проведению собеседования при трудоустройстве.

3. Мониторинг персонала – это комплекс прогнозирования и диагностики кадровых моментов. Необходимо проводить анализ и разрабатывать программы обеспечения по развитию и эффективному применению навыков персонала, так же нужно давать оценку рациональности

кадровых программ. В организациях, необходимо регулярно производить мониторинг среди сотрудников: аттестация работников, их карьерный рост, поддержание рабочей атмосферы организации, данный подход является инструментом управления на предприятии [8].

Главными элементами кадровой политики являются:

1. Политика занятости – это привлечение высококвалифицированных работников, создание безопасных и эффективных условий труда, возможность передвижения по карьерной лестнице, для удовлетворения потребностей персонала;

2. Политика обучения подразумевает создание основы обучения, для карьерного роста и повышения квалификации персонала организации;

3. Оплата труда – это обеспечение персонала заработной платой больше, чем в конкурирующих организациях, соответствующая его способностям и квалификационным параметрам;

4. Благополучие предоставляет наиболее привлекательные социальные выгоды своим сотрудникам, льготы, по сравнению к остальным работодателям;

5. Политика в трудовых взаимоотношениях сформирована для исключения конфликтных ситуаций на предприятии между сотрудниками.

За наймом сотрудников, увольнением и анализом кадровой ситуации в целом, отвечает сфера занятости.

Что касается сферы обучения, там изучают текущие способности и знания работника, и если нужно направляют его на развитие и обучение.

За оплатой труда стоит оценка льгот, работ и ставок.

К сфере благополучия относятся пособия, пенсия, жилье, транспорт, питание [6].

1.3 Критерии оценки эффективности кадровой политики предприятия

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Важно помнить о том, что кадровая политика также является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Поэтому важно постоянно следить за эффективностью ее ведения.

К основным подходам оценки эффективности кадровой политики и управления персоналом можно отнести следующие:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- достижение целей, поставленных перед кадровой политикой с минимальными затратами средств;
- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Оценку эффективности кадровой службы можно назвать систематическим процессом, который нацелен на сопоставление затрат и результатов, которые связаны с работой кадровых подразделений, а также на соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [12]. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по

сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные методы и приемы. Результаты оценки являются индикатором, который отражает основные проблемы работы с персоналом, таких как: качество работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и т. д.

Основными критериями оценки эффективности кадровой политики являются[1]:

- количественный и качественный состав персонала;
- оплата труда на предприятии;
- стимулирование и мотивация персонала;
- формирования кадрового резерва, подбора персонала.

В зависимости от отношения к производственному процессу персонал состоит из производственного и не производственного. Производственный персонал делится на рабочих, которые напрямую занимаются производством продукции предприятия. Соответственно не производственный персонал никак не связан с производством продукции.

Персонал можно разделить на данные категории:

- специалисты;
- рабочие;
- служащие;
- охрана;
- младший обслуживающий персонал;
- охрана.

Каждая категория имеет разную специфику профессии, в свою очередь, профессия это специальный вид работы, требующий определенных умений и знаний для ее осуществления. Обучение и подготовка работника предприятия, который имеет определенную специальность, называется квалифицированным кадром.

На предприятие мы можем наблюдать основных и вспомогательных работников. Основные рабочие обеспечивают движение процессов производства и занимаются выпуском продукции, а вспомогательные принимают участие в обеспечении бесперебойного цикла производства.

Управлением производственными процессами, установками, цехами, отделами и диспетчерами занимаются инженерные работники.

Младший персонал не участвует в процессах производства, а только осуществляет функции обслуживания служебных помещений (уборщики).

Лица, которые проходят, обучение под контролем опытных сотрудников в организации называются учениками.

В современном обществе, количество работников управления возрастает и требования к ним также увеличивается, поэтому работа по подбору к персоналу обязана составляться грамотно, чтобы достигать эффективного достижения целей и получение прибыли в будущем предприятии.

Одно из весомых значений в управлении персоналом это текучесть кадров. Чтобы проанализировать движение персонала, нужно произвести расчет и охарактеризовать динамику данных коэффициентов:

- 1) выбытия кадров (Кв.к.);
- 2) приема кадров (Кп.к.);
- 3) текучести кадров (Кт.к);
- 4) численности основных рабочих (Ко.р.).

Главным источником дохода и стимулирования работников организации является заработная плата. Заработную плату можно назвать вознаграждением сотрудников за выполненную работу и рабочее время. Размеры заработной платы определяются исходя из условий рынка труда, государства и руководства организаций.

Организация оплаты труда – это комплекс мероприятий, которые направлены на вознаграждение за труд в зависимости от его качества и количества. При организации труда необходимо соблюдать данные мероприятия, которые связаны с нормированием труда, тарифным

нормированием заработной платы разработкой систем и форм оплаты труда премированием сотрудников. Нормирование труда осуществляется на выдвигание определенных соотношений в затратах труда, которые необходимо производства единицы продукции или на выполнение установленного объема работы в заданных организационно-технических требованиях. Основная задача нормирования труда – это применение и разработка прогрессивных нормативов и норм.

Актуальность внедрения систем, которые нацелены на результат будет постоянно увеличиваться, исходя из рисунка 1.7. Требованиями для ее применения определяется получением информации количественных критериев производительности, а также соизмеримых качественных показателей.



Рисунок 1.7 - Развитие систем оплаты труда

Если говорить о мотивации в организации, в управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование¹.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотив – это побуждение человека к действию, направленное на достижение результата (цели).

Цель – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремиться человек[14].

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют нахождению перечню и структуре потребностей людей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории А.Маслоу, МакКлелланда и Ф.Герцберга. Теория А.Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рисунок 1.8)[15].

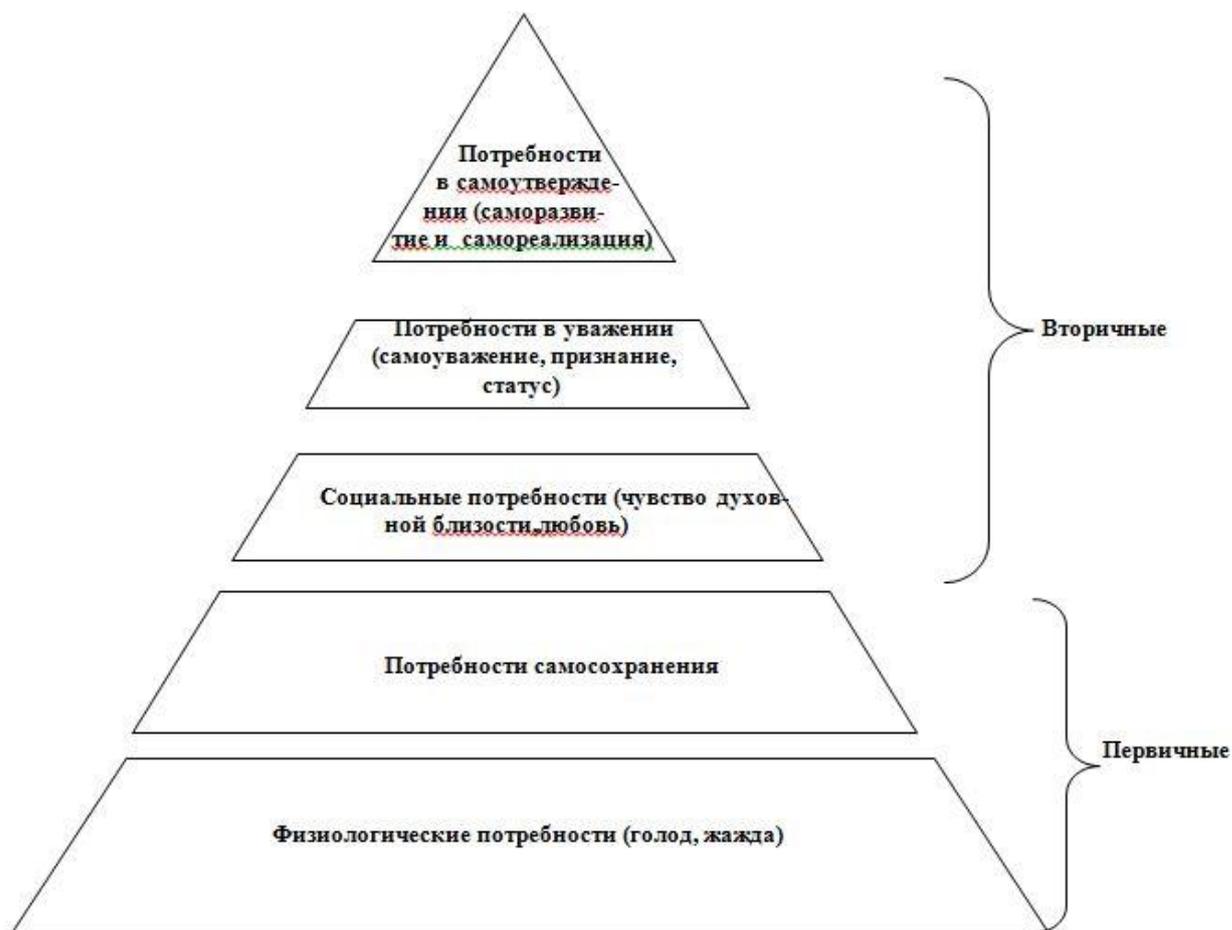


Рисунок 1.8 - Иерархия потребностей (по А. Маслоу)

Резерв управленческих кадров - это огромное количество руководителей и специалистов, которые положительно зарекомендовали себя на практической работе и проявили такие деловые и организаторские способности, которые дают основание доверить им управленческие должности. Находясь в кадровом резерве, современный специалист должен соответствовать интегрированной междисциплинарной подготовке, иметь широкий профессиональный кругозор и много практического опыта.

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. В настоящее время в производственной деятельности систематически возникают нестандартные ситуации, которые зачастую требуют от сотрудников неформального подхода для их разрешения. Поэтому для руководителя важным условием стабильного развития предприятия

является формирование квалифицированной и ответственной команды сотрудников. Формирование целенаправленной квалифицированной команды, а также грамотное управление ею являются одним из основных факторов предпринимательского успеха.

Подбор команды – это искусство, необходимое руководителю, для того чтобы его фирма работала успешно. Практика предпринимательской деятельности свидетельствует, что значительного успеха добиваются только те предприниматели – руководители, которые смогли сформировать в своих организациях эффективно и слаженно действующую команду кадров.

2 Исследование кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»

2.1 Анализ организационной структуры ОАО «ТомскНИПИнефть»

Объектом исследования было выбрано открытое акционерное Общество «ТомскНИПИнефть».

Данный институт образовался в 1986 году на основе томских филиалов двух тюменских институтов – «СибНИИНП» и «Гипротюменнефтегаз». Филиал московского института «Гипротрубопровод» вошел в состав института в 1987 году.

«ТомскНИПИнефть» по организационно-правовой форме является юридическим лицом и зарегистрировано как Открытое акционерное общество. Полное официальное наименование общества на русском языке – Открытое акционерное общество «Томский научно-исследовательский и проектный институт нефти и газа»[21].

В западной Сибири предприятие «ТомскНИПИнефть» является самым восточным и осуществляет полный цикл проектных и научных работ для предприятий нефтегазового комплекса. В число проектов входит геологоразведочные работы, анализ перспектив нефтегазоносности районов и проектирование разработки крупных газоконденсатных и нефтяных месторождений.

Данная компания охватывает данные сферы деятельности:

- Совокупная интерпретация и обработка показателей сейсморазведки, проектирование геологических работ;
- Оценка и расследование ресурсов и запасов нефти, газа, конденсата;
- Выполнение работ по перерасчету запасов и технико-экономическому обоснованию коэффициента извлечения нефти;
- Проектирование геологоразведочных работ;

- Выполнение проектов реконструкции и строительства объектов по добыче, транспорту и подготовке нефти и газа, энергетики, газового хозяйства и жилищно-гражданского назначения;
- Исследование керна проб нефти, скважин и других флюидов;
- Проектирование строительства нефтяных, газовых, гидрогеологических скважин;
- Проектные работы по охране окружающей среды и эффективному природопользованию;
- Долгосрочное хранение керна;
- Инженерные – строительные изыскания;
- Индивидуальный надзор, сопровождение проектов обустройства месторождений нефти и газа;
- Разработка и проектирование информационных систем.

Институт имеет сотрудничество с крупными производителями оборудования для нефтегазового комплекса, использует в проектах новейшие разработки и передовые технологии зарубежных и отечественных компаний, применяет исключительно современное оборудование, которое отвечает всем международным стандартам и обеспечивает надежную эксплуатацию разрабатываемых «ТомскНИПИнефть» объектов.

Данный Институт ориентирован на развитие, это один из самых важных принципов его работы. Опираясь на очередную программу развития, которая была утверждена на 2015-2019 гг., применяется активная деятельность по данным направлениям:

- подготовка и переподготовка кадров;
- развитие центров компетенций;
- развитие материальной базы;
- развитие научно-методической базы;
- контроль качества оказываемых услуг;
- развитие технологий проектирования.

Главной ценностью института являются сотрудники. Именно здесь трудоустроены 1069 специалистов высокой квалификации, среди них 51 кандидат и 1 доктор наук, 31 сотрудник обучается в аспирантуре. Средним возрастом на предприятие считается 34 года. Все работники имеют право участвовать в зарубежных и российских научно-технических конференциях, корпоративных мероприятиях, социальных программах и постоянно повышать квалификацию.

Открытость, мобильность и гибкость проявляется в создании новых служб и лабораторий, а основные позиции занимают активные и оптимистично заряженные люди. В рабочей атмосфере чувствуется молодежный дух и поиск чего-то нового. В это же время в институте имеются специалисты, которые работают с момента его основания. Данный факт обеспечивает преемственность ценностей и традиций – базу для стабильности предприятия в трудные времена. Примером такой традиции является творческий и предельно ответственный подход к делу. Энергично развиваемое внутреннее обучение работников за счет создания системы экспертов по разным отраслевым сферам деятельности содействует передаче традиций и знаний между поколениями[16].

Миссией ОАО «ТомскНИПИнефть» признает своей основной стратегической целью формирование инновационной платформы, которая обеспечивает комплексное проектирование объектов и производств нефтяной и газовой отрасли на современном этапе. И соблюдается следующих основных принципов[21]:

- Институт - законопослушный, ответственный и надежный партнер;
- Безупречное качество работ - залог нашего успеха;
- Современные проектные решения - гарантия безопасности, экологичности и эффективности предприятий нефтегазовой отрасли;
- Стремление к совершенствованию;
- Открытость новым идеям, поощрение новаторства и инициативы;
- Сотрудники - главная ценность Института;
- Постоянное повышение профессионализма Сотрудников[17].

В рейтинге среди корпоративных научных институтов ОАО «НК»Роснефть» по итогам 2014 года, «ТомскНИПИнефть» признан лучшим институтом.

2.2 Финансовая оценка деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть»

2.3 Содержание кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть»

3 Оценка эффективности кадровой политики на предприятии нефтегазового комплекса на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»

3.1 Нормативно-законодательная база при формировании кадровой политики в ОАО «ТомскНИПИнефть»

3.2 Оценка количественного и качественного состава персонала ОАО «ТомскНИПИнефть»

3.3 Организация оплаты труда на предприятии

3.4 Оценка стимулирования и мотивации сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть»

3.5 Организация формирования кадрового резерва, подбора персонала

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды.

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Таблица 4.1- Стейкхолдеры ОАО «ТомскНИПИнефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры и инвесторы	Институциональные инвесторы
Сотрудники	Представители государственной власти: законодательная власти
Потребители	Представители государственной власти: исполнительная власти
Поставщики	Представители региональной власти Местное население СМИ

Исходя из того, что ОАО «ТомскНИПИнефть» - огромная корпорация, вариация стейкхолдеров значительна. Именно поэтому предприятие ежедневно сталкивается с рисковыми ситуациями.

Рассмотрим, какие риски для корпорации таят в себе отдельные группы стейкхолдеров.

Таблица 4.2 - Возможные риски, вызванные поведением стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Риски, вызванные поведением стейкхолдеров
Прямые	
Акционеры Сотрудники	Продажа значительного пакета акций 1.Забастовки, ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей 2.Распространение негативной информации о предприятии
Потребители	1. Снижение потребления продукта 2. Претензии
Поставщики	1. Отказ от сотрудничества 2. Сотрудничество с конкурентами
Косвенные	

Продолжение таблицы 4.2

Стейкхолдеры	Риски, вызванные поведением стейкхолдеров
Институциональные инвесторы	1. Отзыв инвестиций 2. Злоупотребление правами акционеров
Представители государственной власти: законодательная власти	1. Принятия закона, ограничивающую предпринимательскую деятельность (реализацию, рекламу и пр.) продукции. 2. Блокирование интересующих
Представители государственной власти: исполнительная власти	1. Коррупция 2. Установление барьеров, мешающих предпринимательской деятельности
Представители региональной власти	1. Коррупция 2. Установление барьеров, мешающих предпринимательской деятельности 3. Организация протестов на уровне местного сообщества
Местное население	1. Организация публичных акций (митингов, пикетов и пр.), направленных против деятельности корпорации, 2. Стимулирование негативного освещения в СМИ 3. Создание негативного образа корпорации 4. Консолидация усилий с органами государственной власти и СМИ
СМИ	1. Бойкотирование 2. Негативное освещение 3. Консолидация усилий с органами государственной власти и НКО (некоммерческие организации)

В демократическом государстве все заинтересованные стороны имеют право быть услышанными и понятыми. Более того, каждая заинтересованная сторона (государственная власти, НКО, СМИ) является потенциальным

источником возможного риска, катализатором рискованной ситуации. В таблице представлены как финансовые, так и нефинансовые риски, обусловленные поведением стейкхолдеров. К нефинансовым рискам относятся политические, социальные, репутационные, экологические риски, риски государственного регулирования, корпоративного управления и др. Мерой ущерба или выгоды в данном случае служит не только прямое влияние на прибыль/издержки и стоимость акций (финансовый риск), но и воздействие на репутацию и развитие человеческого капитала как основные нематериальные активы компании, а также на общую социально-политическую ситуацию в территориях страны. Представленные выше риски возможны при существовании определенных условий, но стремление к минимизации рисков должно быть всегда. Ведь цель связей с общественностью построить со всеми группами стейкхолдеров гармоничные отношения, основанные на принципах открытости, прозрачности и обоюдного интереса. КСО - один из инструментов, который может способствовать этому.

4.3 Определение структуры программы КСО

Основные программы КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» изложены ниже в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Структура основных программ КСО в ОАО«ТомскНИПИнефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдер	Сроки	Результат от реализации мероприятия
Строительство реабилитационного центра для детей с онкологическими заболеваниями	Строящийся центр станет первым реабилитационным центром такого уровня для детей с онкологическими заболеваниями. Пациенты смогут проходить здесь психологическую и социальную реабилитацию, заниматься лечебной физкультурой и гулять на специализированной уличной игровой площадке.	Детский благотворительный фонд имени Алены Петровой	2016-2017гг	Реабилитационный центр для детей с онкологическими заболеваниями
Организация III Томского областного детско-юношеского фестиваля нравственного кино «Бронзовый Витязь»	Главная цель кинофестиваля – духовно-нравственное воспитание школьников и молодежи г.Томска и Томской области через современное творчество. В 2016 году кинофестиваль приурочен к году кино в России и стал исключительно фестивалем детского анимационного, документального и игрового кино.	Администрация г.Томск	30 апреля 2017 года	Проведение фестиваля нравственного кино «Бронзовый Витязь».
Организация масштабного этнического проекта Томского областного краеведческого музея имени М.Б. Шатилова	Проект включает в себя проведение стационарной выставки о кулайской культуре. Экспозиция демонстрирует историю изучения культуры, работы современных живописцев и графиков, а также коллекции одежды, созданные томским дизайнером, ювелирные украшения художников из объединения «Сомана Кукун».	Томский областной краеведческий музей имени М.Б. Шатилова	28 января 2016г	Презентация экспозиционно-выставочного и социокультурного проекта «Под созвездием Большого Лося: тайны Кулайского мироздания»

Продолжение таблицы 4.3

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдер	Сроки	Результат от реализации мероприятия
Ремонт спортивного зала в селе Парабель Томской области	Цель работы –отремонтировать спортзал для проведения школьных занятий физкультурой, волейболом и баскетболом. Кроме того, был построен дополнительный зал - для занятий боксом. ОАО «ТомскНИПИнефть» также передало в дар для обустройства спортзала многофункциональный тренажер.	Администрация Томской области	20 января 2016 г	Отремонтированный спортивный зал и его обустройство
Участие в детской благотворительной акции города Томска «Больничные клоуны»	В новогодние каникулы команда «больничных клоунов» навещала детей в больницах, поздравляла их с праздником, дарила подарки, подобранные с учетом возраста конкретного ребенка и направленные на развитие творческого и интеллектуального потенциала.	АНО «Партнеры по радости»	Декабрь 2015 года	Реализация проекта «Больничные клоуны»
Инвестиции на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов	Средства направлены на дооснащение пунктов по ликвидации аварийных разливов нефтепродуктов (ЛАРН) и на рекультивацию земель, нарушенных при реконструкции магистральных нефтепроводов. В частности, приобретены два нефтесборщика со сменными заборными устройствами «Гринда-4» .	Поставщики, работники организации	января по июнь 2015 года	Система экологического менеджмента ОАО «ТомскНИПИнефть» прошла плановый внешний аудит и получила подтверждение

Вышеперечисленные мероприятия являются основными, и на этом список социальных работ не заканчивается. ОАО «ТомскНИПИнефть» ежегодно производит дополнительные выплаты из негосударственного пенсионного фонда ОАО «ТомскНИПИнефть», оказывает материальную помощь ко Дню старшего поколения, которую получают все пенсионеры ОАО «ТомскНИПИнефть».

Для благополучия сотрудников собственная страховая компания «ТомскНИПИнефть» оказывает широкий спектр услуг по страхованию:

- Программы страхования имущества и гражданской ответственности физических лиц (Скорый полис «Квартира», Скорый полис «Соседи», Скорый полис «На всякий случай», «Свой домовой», «Уютный полис», «Домашний очаг»);

- Программа страхования – ОСАГО и КАСКО для сотрудников и их семей (по КАСКО - Формы выплаты страхового возмещения: ремонт на СТОА по направлению Страховщика; ремонт на СТОА по выбору Страхователя; выплата на основании калькуляции. По ОСАГО – Обеспечивается филиалами и представительствами в любом регионе РФ: прямое урегулирование – обращение за возмещением по ОСАГО к своему страховщику, а не в компанию виновника ДТП; упрощенная процедура – оформление происшествия в некоторых случаях можно и без участия сотрудников ГИБДД);

- Программа страхования при ипотечном кредитовании для сотрудников АК ТН и их семей (включает в себя: страхование жизни и здоровья заемщика (со заемщика) кредита – выплата банку непогашенной части кредита в случае смерти заемщика или утраты им трудоспособности, выразившейся в установлении 1 или 2 группы инвалидности; страхование имущества (залога приобретаемой квартиры) от уничтожения (повреждения); страхование прав собственности и иных вещных прав «титул»);

- Программа страхования выезжающих за рубеж для сотрудников АК ТН и их семей (страхование медицинских и медико-транспортных расходов;

страхование юридических расходов; страхование расходов, вызванных утратой багажа; страхование убытков в связи с отменой поездки);

- Программа страхования от несчастных случаев семей сотрудников АК ТН;

- Программа страхования ДМС сотрудников АК ТН и их семей. По каждому виду услуг страховая компания «ТомскНИПИнефть» предлагает серьезные скидки и оптимальные условия для сотрудничества. В частности, тарифная политика по автострахованию предусматривает предоставление сотрудникам предприятия и членам их семей корпоративных скидок до 40% от рассчитанной премии. При страховании от несчастных случаев близких родственников сотрудников предприятия предоставляется корпоративная скидка до 30% от базовой премии.

4.4 Определение затрат на программы КСО

Затраты на мероприятия КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Затраты на мероприятия КСО

Наименование мероприятия	Единица измерения	Стоимость
Строительство реабилитационного центра для детей с онкологическими заболеваниями	млн.руб	12
Организация III Томского областного детско-юношеского фестиваля нравственного кино «Бронзовый Витязь»	тыс.руб	150
Организация масштабного этнического проекта Томского областного краеведческого музея М.Б. Шатилова	тыс.руб	130
Ремонт спортивного зала в селе Парабель Томской области	млн.руб	2
Участие в детской благотворительной акции Томска «Больничные клоуны»	тыс.руб	140
Инвестиции на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов	млн.руб	3,99

ОАО «ТомскНИПИнефть» в качестве главного приоритета своей деятельности определяет охрану жизни и здоровья персонала, обеспечение безопасных условий их труда. ОАО «ТомскНИПИнефть» развивает магистральный трубопроводный транспорт и проводит работы с минимизацией рисков, а также предотвращает угрозы возникновения производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников ОАО «ТомскНИПИнефть» руководствуется следующими принципами:

- выполнение требований российского законодательства, а также выполнение международных договоров Российской Федерации, стандартов в области охраны труда;
- планирование и осуществление деятельности, направленной на снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- постоянно улучшать и совершенствовать свою деятельность в области охраны труда и условий труда;
- планировать и осуществлять деятельность, направленную на оснащение работников средствами индивидуальной защиты от опасных производственных факторов, соответствующих современному уровню науки и техники в области охраны труда;
- открытость значимой информации о деятельности в области охраны труда.

В 2015 году Общество организовало конкурс «Лучший специалист по охране труда – 2015», IV зимнюю спартакиаду, выпускной бал для детей сотрудников, праздник ко Дню защиты детей сотрудников, новогодний праздник для детей сотрудников, ряд мероприятий для сотрудников и ветеранов общества в год 70-летия Великой Победы и др.

ОАО «ТомскНИПИнефть» активно осуществляет деятельность КСО как внутреннюю, так и внешнюю.

ОАО «ТомскНИПИнефть» является одним из крупнейших филантропов в Томской области. В 2015 году оказало поддержку федерации подводного

спорта Томской области в проведении соревнований. Также Общество помогло организовать и провести в Томске международный детский фестиваль-конкурс «Устами детей говорит мир», посвященный 70-летию победы в Великой Отечественной войне. При поддержке ОАО «ТомскНИПИнефть» в областном краеведческом музее был реализован масштабный экспозиционно-выставочный и социокультурный проект «Под созвездием Большого Лося: тайны Кулайского мироздания». Он включал в себя выставки и мастер-классы на этническую тематику.

Одним из крупнейших благотворительных проектов стала поддержка детского благотворительного фонда имени Алены Петровой. На средства, выделенные ОАО «ТомскНИПИнефть», в 2015 году в Томске было начато строительство реабилитационного центра для онкобольных детей, которое продолжится в 2016 году также при поддержке ОАО «ТомскНИПИнефть». Сдача центра в эксплуатацию запланирована на 2017 год. В рамках благотворительной деятельности в 2015 году Общество реализовало 55 проектов на общую сумму около 19 млн. рублей, затраты на которые экономически целесообразны.

Проведение социальной политики является необходимой составляющей корпоративной стратегии развития фирмы в Российской Федерации. ОАО «ТомскНИПИнефть» ориентировано в проведении социальной политики как на работника (традиция ежегодно выбирать лучших по основным профессиям, проведение торжественных мероприятий, приуроченных ко Дню нефтяника, проведение спартакиад), так и на подрастающее и старшее поколение (создание совета ветеранов, ежегодное проведение торжественной церемонии в честь выпускников школ). Справедливо отметить, что социальная политика, проводимая ОАО «ТомскНИПИнефть», способствует совершенствованию отношений в сфере труда, создает основу благополучия Российской Федерации.

Заключение

Подводя итог данной выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что цель исследования достигнута. Анализ теоретической базы выявил суть кадровой политики – работа с персоналом, соответствующая концепции развития предприятия, то есть кадровая политика является основополагающей частью стратегически нацеленной политики предприятия.

Достижение цели кадровой политики подразумевает формирование равновесия развития и сохранения персонала предприятия с учетом профессиональных потребностей работников и в соответствие с целями организации на базе законодательной и нормативно-правовой системы РФ.

В современных условиях важную роль в оценке эффективности кадровой политики играют несколько критериев, по которым в дальнейшем была проведена оценка: качественный и количественный состав, оплата труда на предприятии, стимулирование и мотивация персонала, формирования кадрового резерва и подбор персонала.

Далее была изучена структура выбранной организации (ОАО «ТомскНИПИнефть»). В ходе чего произведен анализ иерархии управления, рассмотрение функциональных связей между организационными подразделениями, знакомство с уставом, штатным расписанием и распределением должностных обязанностей между сотрудниками организации. А также была изучена система повышения должностей и сотрудников предприятия, составляющей частью, которой является система оценки компетенций.

Структура управления в ОАО «ТомскНИПИнефть» - линейно-функциональной, то есть линейные руководители определяют главную деятельность управления при обслуживании и поддержке функциональных подразделений. Эффективность построения ОСУ осуществляется оптимальным содержанием, сочетанием и количеством внешних и внутренних связей объекта

управления. Целесообразно, чтобы внутренние связи объекта преобладали над внешними, иначе последние отрицательно повлияют на стабильность объекта.

В практической части дипломной работы была рассмотрена нормативно-правовая база ОАО «ТомскНИПИнефть» и проведена оценка по выдвинутым критериям. Проведенный анализ эффективности в работе кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть» отобразил, что кадровая политика предприятия характеризуется наличием у руководства предприятия обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им средств и методов воздействия на персонал.

Количественный и качественный состав персонала показал, что наблюдается спад численности персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом, но зато остальные показатели улучшились. Основным показателем улучшения является текучесть кадров, он снизился в два раза, но руководству следует обратить внимание на движение своего персонала, потому что значения превышают допустимую норму.

При формировании системы управления и мотивации персонала приходится одновременно учитывать много факторов, среди которых: цели, функции и задачи, которые на разных этапах ставит перед собой организация. В ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в выпускной квалификационной работе, было выявлено, что наиболее значимыми для всех категорий персонала организации в настоящее время является такой фактор как: уровень и стабильность заработной платы. Это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высококвалифицированные специалисты за свой труд получают невысокое вознаграждение.

Что касается формирования кадрового резерва и подбора персонала, то ОАО «ТомскНИПИнефть» приходится выстраивать стратегию набора и подготовки кадров с учетом политики многих структур в России по переманиванию кадров с периферии и из институтов, подобных ОАО «ТомскНИПИнефть» и трудоустройство выпускников различных ВУЗов.

Список используемых источников

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2005.-301 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом /А.П.Егоршин. - Нижний Новгород, 2002. - 310 с.
3. Практикум по управлению персоналом /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2004. - 498 с.
4. Управление персоналом: пособие /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2005. - 560 с.
5. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление: учебное пособие /Н.И.Архипова, В.В.Кульба, С.А.Косяченко. - М.: ПРИОР, 2006. - 420 с.
6. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы /Э.С.Минаев. - М., 2001. - 365 с.
7. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие /Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.: ПРИОР, 2006. - 511 с.
8. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршне, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 440 с.
9. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
10. Чаплина А.Н. Культура управления: учебное пособие /А.Н.Чаплина. - Красноярск: КГПУ, 2006. - 298 с.
11. Методические указания Компании «Руководство по применению фирменного стиля ОАО «НК «Роснефть» в делопроизводстве» № ПЗ-01.04 М-0004 версия 2.00, введенные в действие приказом ОАО «ТомскНИПИнефть» от 23.12.2013 № 247-п/13.
12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.:ИНФРА-М, 1997.

13. Гуреева С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития: в сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10– летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. / С.Д. Гуреева, Т.Г. Романова // Восточно– Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 100–101.
14. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2008. - С.127
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие.-М.: МГУ, 2006.-С.147
16. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. -160с.
17. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. Деловая оценка персонала позволит выявить хорошего управленца. [Электронный ресурс]:[Официальный сайт] — Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>, Дата обращения: 18.03.2017 г
18. Шагиев Р.Р. Человеческие ресурсы нефтегазовых компаний / Р.Р. Шагиев. – М., 2006. – 328 с.
19. Подготовка элитных специалистов по нефтяному инжинирингу в Heriot-Watt центре Томского политехнического университета / Ю.П. Похолков [и др.] // Инж. образование. – 2004. – № 2. – С. 69–75.
20. Устав ОАО «ТомскНИПИнефть», регламент 07.07.2011
21. ОАО«ТомскНИПИнефть»[Электронный ресурс]: [Официальный сайт Открытого акционерного общества «ТомскНИПИнефть»] — Режим доступа: <http://www.tomsknipineft.ru>, Дата обращения: 30.03.2017 г
22. Агафонова М.С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы / М.С. Агафонова, А.В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. 2013. – № 10–1. – С. 135–136.

23. Алексеев О.А. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. – № 57–1. – С. 25–26.

24. Алексеева Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Я.П. Алексеева, П.В. Харитонова: В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. Материалы V Международной студенческой научно–практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ; редактор: Н.В. Пшениснов. 2015. – С. 149–151.

25. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно–практической конференции: в 4–х частях. 2016. – С. 36–40.

26. Бартенев С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. – № 10. – С. 111–115.

27. Баярсайхан О.Э., Серкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. 2015. – № 2–1 (15). – С. 517–518.

28. Беленькая Е.В. Влияние трудового законодательства на кадровую политику предприятий // В сборнике: Наука. Технологии. Инновации. Материалы всероссийской научной конференции молодых ученых в 10 частях. 2013. – С. 83–84.

29. Бобрешова И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации: В сборнике: Университетский комплекс как региональный 92 центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно–методической конференции. 2016. – С. 1446–1449.

30. Ветрова В.А., Пономарева Е.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно–практической

конференции. Под общей ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И., Бобровой Е.Ф.. Ставрополь, 2015. – С. 67–69.

31. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно–практической конференции. под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76–81.

32. Выродова Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. 2014. – Т. 1. – № 4. – С. 229–234.

33. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом: В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно–практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29–31.

34. Гуруева С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития: в сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10– летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. / С.Д. Гуруева, Т.Г. Романова // Восточно– Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 100–101. 93

35. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно– управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31–38.

36. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68–72.

37. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко // Учебник для магистров, Москва, 2015. –455с.
38. Алтунин А.В., Жилиев А.Г. Оценка рисков развития дезадаптации у молодых людей, имеющих установку на повышенный уровень самореализации // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2012; №95(15). – С. 247-257.
39. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 3–1. – С. 180–182.
40. Кокова Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2015. – № 4 (17). – С. 444–447.
41. Королева Г.Е. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия // Общество и экономика. 2015. – № 3. – С. 134–143.
42. Кузнецова Е.В., Бурангулова А.Б. Оценка персонала как основа кадровой политики предприятия: в сборнике: Наука третьего тысячелетия. Сборник статей Международной научно–практической конференции. / 94 Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Уфа, 2016. – С. 11–13.
43. Лебедева Н.С. Кадровая политика работодателя при выборе персонала: В сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10–летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. Восточно–Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 198–199.
44. Мироненко О.Н. Влияние законодательства о защите занятости на кадровую политику предприятий (обзор теоретических моделей и результатов эмпирических исследований) // Вопросы экономики. 2014. – № 3. – С. 126–140.

45. Назарова Е.В. Кадровая политика организации: в книге: Теоретико–методологические аспекты инновационной деятельности организации Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Царева М.С., Чвиков Д.А., Чернышева Е.В., Шарاپова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е. Московский государственный областной университет. Москва, 2016. – С. 210–229.

46. Науменко Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия: В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы V международной научно–практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В. 2014. – С. 206–210.

Приложение А (обязательное)

Условия, мотивирующие к труду

