

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровый менеджмент на примере предприятия ООО «Томскнефтехим»

УДК 005.95/96:665.6(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Зи31	Бызова Елена Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Зи31	Бызовой Елене Владимировне

Тема работы:

Кадровый менеджмент на примере предприятия ООО «Томскнефтехим»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

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.).

Объект исследования: Кадровый менеджмент в современной организации

Предмет исследования: Система кадрового менеджмента на предприятии ООО «Томскнефтехим»

Цель работы: Выявить проблемы в системе управления на предприятии ООО «Томскнефтехим»

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.

	3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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>	1. Исследовать ключевые элементы кадрового менеджмента. 2. Провести теоретический анализ системы управления на предприятии. 3. Определить проблемы, связанные с системой управления на предприятии ООО «Томснефтехим» 4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления на предприятии ООО «Томскнефтехим»
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента	
2. Анализ кадрового менеджмента на предприятии ООО «Томскнефтехим»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н.		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3и31	Бызова Елена Владимировна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 77 страниц, 45 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый менеджмент, ООО «Томскнефтехим», эффективное управление, кадровая политика.

Объектом исследования является кадровый менеджмент в современной организации.

Целью дипломной работы: выявить проблемы в системе управления на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Основным информационным источником работы послужили данные, содержащиеся в научной литературе и в периодических изданиях, учебных пособиях, интернет источниках, а также в трудовом законодательстве.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных в ходе работы источников, приложений.

В результате исследования предложены мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента и системы управления на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Степень внедрения: мероприятия, которые были разработаны в ходе исследования, представлены специалистам отдела кадров ООО «Томскнефтехим».

Область применения: система по управлению персоналом ООО «Томскнефтехим».

Эффективность: данные мероприятия будут способствовать притоку квалифицированных специалистов на предприятие ООО «Томскнефтехим», закроется множество вакансий на актуальные на данный момент специальности.

В будущем планируется: применение разработанных мероприятий, которые направлены на совершенствование кадрового менеджмента на предприятии ООО «Томскнефтехим» и на всю его трудовую деятельность в целом, а также на повышение эффективности труда.

Определения

В данной работе использовались следующие термины с соответствующими определениями:

Кадровый менеджмент - это организация трудовой деятельности на производстве, целенаправленное воздействие на человеческие ресурсы в организации, которое ориентировано на то, чтобы привести в соответствие целей развития фирмы и возможностей кадров.

Эффективное управление - действия людей, входящих в управленческий аппарат, в ходе трудовой деятельности, которые направлены на достижение целей предприятия. Эффективное управление – это ключевой элемент в любой организации, без которого невозможно ее существование.

Содержание

Введение.....	8
1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента	10
1.1. Понятие и сущность кадрового менеджмента	10
1.2. Основные составляющие кадрового менеджмента	18
1.3. Технологии кадрового менеджмента	30
2.1. Характеристика предприятия ООО Томскнефтехим	44
2.2. Система управления персоналом в ООО Томскнефтехим	55
2.3. Разработка рекомендаций по усовершенствованию кадрового менеджмента в организации	58
Заключение	69
Список использованных источников и литературы	71
Приложение А	76
Приложение Б	77

Введение

В современном мире происходят различные изменения, которые затрагивают всевозможные сферы жизни человека. Политические, социальные, экономические процессы, происходящие в настоящее время, изменение на рынке труда, нововведения в требованиях по подготовке квалифицированного конкурентоспособного специалиста – все это говорит о том, что человеческие ресурсы в организации становятся объектом постоянного внимания со стороны руководства на предприятии. Роль персонала существенно возросла за последнее десятилетие, трудовые отношения – это самый сложный аспект работы фирмы, для того, чтобы предприятие приносило максимальную пользу, и сотрудники чувствовали себя защищенными, необходима грамотно построенная система управления.

Актуальность данной темы обуславливается тем, что в современном мире роль человека на предприятии рассматривается, как ключевой элемент деятельности производства. Становится важным обеспечить взаимодействие людей в трудовом коллективе. Современный управленческий аппарат должен приспосабливаться к внешним изменениям среды, своевременно и адекватно реагировать на динамичное развитие социальных процессов. Эффективное управление развитием и функционированием подсистем организации и их многочисленных элементов является главной задачей любого предприятия.

Целью дипломной работы является выявление проблем в системе управления на предприятии ООО «Томскнефтехим»

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. Исследование ключевых элементов кадрового менеджмента
2. Теоретический анализ системы управления на предприятии ООО «Томскнефтехим»
3. Постановка основных проблем, связанных с кадровым менеджментом в ООО «Томскнефтехим»
4. Разработка мероприятий по усовершенствованию системы управления и кадровой политики в организации.

Объект исследования: кадровый менеджмент в современной организации

Предмет исследования: система кадрового менеджмента на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам кадрового менеджмента. Во второй главе описана система управления на предприятии ООО «Томскнефтехим».

В дипломной работе используются такие методы исследования, как: анализ нормативно-правовой документации, теоретический анализ литературы по теме данного исследования, анализ вовлеченности персонала в решение управленческих задач, наблюдение, сравнительный анализ, интервьюирование.

1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента

1.1. Понятие и сущность кадрового менеджмента

Духовные и материальные ценности создаются в результате деятельности коллективного или индивидуального труда. Трудовая деятельность включает в себя множество способов, каждый из них имеет свои недостатки и преимущества, а также свои условия.

В истории сложились специализация и разделение труда в связи с ограниченными возможностями человека профессионально и в одинаковой степени выполнять множество различных трудовых специализированных функций. Таким образом, первыми сферами разделения труда стали охота, земледелие, животноводство и рыболовство. В последующем происходило усложнение производства и специализация и разделение труда стали применяться во всех областях трудовой деятельности.

Вместе с тем, до настоящего времени индивидуальный труд человека сохранил свою значимость и находит свое применение при следующих базовых условиях:

Труд, связанный с творческим началом, когда создается уникальный, инновационный продукт или услуга, которая пользуется спросом в какой-либо социальной группе.

Индивид, обладающий индивидуальными и необходимыми внутренними способностями, которые позволяют самостоятельно закончить процесс труда.

Продукт труда на правах собственности принадлежит работнику.

Коллективный труд экономически рентабельный в условиях реализации массового производства, когда реализуется производство массового потребления, производится качественная продукция, снижаются издержки, получается максимальная прибыль. Все это увеличивает конкурентоспособность предприятия.

В данном случае внутренние способности каждого отдельного человека снижаются, так как речь идет о специализации и разделении труда и получения взаимодействия между работниками и дополнения их профессиональных качеств, при этом стремление к одной цели.

Высокая производительность труда это результат общественного труда в связи с распространением опыта и приобретением навыков выполнения операций на производстве.

Кадровый менеджмент – это организация трудовой деятельности на производстве, целенаправленное воздействие на человеческие ресурсы в организации, которое ориентировано на то, чтобы привести в соответствие целей развития фирмы и возможностей кадров. Кадровый менеджмент рассматривает концепцию управления, как обобщенное место человека в организации. В основе концепции кадрового менеджмента в современных условиях находится личность сотрудника, его способности, потенциал, направленность на индивидуальный подход, разработка мотивационной системы и условия работы на предприятии. Также в кадровый менеджмент входит умение грамотно формировать и корректировать мотивационные установки сотрудника в соответствии с целями, которые стоят перед организацией.

Кадровый менеджмент дает возможность реализовать и обобщить огромный спектр вопросов, связанных с адаптацией работника к внешним условиям. В настоящее время большое внимание уделяется кадровому менеджменту, инновационные технологии, разработка новых производственных механизмов, переход к реализации новых идей. Все это требует обеспечения эффективного взаимодействия людей. Персонал должен понимать и быть заинтересованным в конечном результате. Кадровый менеджмент помогает обеспечить грамотную профессиональную деятельность предприятия. Существует три фактора, которые оказывают влияние на человеческие ресурсы в организации:

Структура иерархии, где главное средство воздействия – это власть, руководство в фирме;

ценностная культура, специальные установки и нормы, которые регламентируют поведение в организации, без особого принуждения;

рыночные отношения, основанные на продаже продукции, ее актуальности на рынке.

Вместе с тем, коллективный характер общественного труда обусловил необходимость координации усилий соисполнителей и выполнения управленческих функций в организации, что вполне естественно ведет к росту накладных расходов. Рациональное сочетание преимуществ и недостатков коллективной формы организации труда является одной из главных целей кадрового менеджмента.

Для выбора способа реализации трудовых усилий каждому человеку требуется реально оценить свои индивидуальные способности и пройти соответствующую подготовку, а при коллективной форме организации труда руководство должно реализовать рациональное использование кадровых ресурсов. В условиях высоких темпов научно-технического прогресса, кроме того, потребуется периодическое повышение квалификации и переподготовка руководящих кадров.[1,67]

Процедура профессионального маркетинга наступает с направленных стараний страны согласно формированию обстоятельств с целью воспроизводства необходимого количества грамотных трудящихся ресурсов разного степени подготовки, в первую очередь в целом, общественно требуемых экспертов и управляющих сотрудников. В данных целях создается специализированная национальная концепция управления человеческими ресурсами. В последующем профессиональные средства разного уровня подготовленности приступают к независимой трудовой деятельности, осуществляют и со временем увеличивают собственные возможности, больше в целом, в составе этого либо другого изначального рабочего группы. На этом этапе весьма важное место в рациональном

использовании кадровых ресурсов приобретают воздействия на формирующиеся личности руководителей подразделений, так и специалистов кадровых служб.

В окончательном счете, любой индивид при напористом стремлении реализовать собственные возможности, уместном пополнении высококлассных познаний и умений способен достигнуть заслуживающего утверждения в мире и осуществить собственную карьеру. Способы профессионального маркетинга разделяются в 3 категории:

- управленческие, направленные в подобные мотивы действия, как осмысленная потребность выдержки работы и ощущение обязанности; они выражаются посредством формирование, координационных, строений управления, публикация указов и постановлений, исследование, утверждений, официальных руководств, стандартов и т.п.;

- финансовые, реализующие финансовый система управления посредством составление плана, вещественное поощрение, налоги, финансовые общепризнанных мерок и т.п.;

- социально-психические, базирующиеся в применении общественного приспособления посредством общественное формирование группы, содействие сотрудников в управлении, нравственное поощрение и т.п.

Система полнее профессионального маркетинга способен рассматриваться двусмысленно; С одной стороны, в ней обязаны являться предусмотрены необходимости сотрудников, какие администрация должна исполнять. С другой стороны, в ней должно быть предусмотрено, какие миссии согласно применению персонала ставит пред собою руководство и которые требование она старается для этого сформировать. Чем точнее сойдутся данные категории полнее, этим успешнее станет профессиональный управление.

Система полнее профессионального маркетинга считается базой установления состава функций координационной текстуры, концепции профессионального маркетинга.

Развитие внутренней оргструктуры концепции профессионального маркетинга выполняется в ряд этапов:

- развитие состава подсистем оргструктуры;
- формирование взаимосвязей среди подсистемами;
- установление ответственности подсистем;
- вычисление трудозатратности функций и количества сотрудников подсистем;
- создание конфигурации оргструктуры.

Организационная состав профессионального маркетинга обуславливается последующими условиями: количеством персонала компании, её экономическими способностями, завоеванным методичным и кадровым

потенциалом компании и др.

Основными типами предназначенной документации считаются: схемы координационной текстуры компании и концепции управления, образцы компании, утверждения о подразделениях, официальные указания, настоящие расписания, операции исполнения административных функций, фигуры бумаг, схемы документопотоков и т.п.

В проблемы обеспечивающей подсистемы вступает формирование обстоятельств с целью результативного функционирования концепции управления предприятием, в полном, в этом количестве и подсистемы профессионального маркетинга. Обеспечивающая система содержит в себе профессиональное, нормативно-методичное, информативное, промышленное, законное и делопроизводственное предоставление, любое с которых содержит собственные проблемы, характеристики, тенденции и очередность проектирования.

Формирование оргструктур профессионального маркетинга обязано быть сопровождаемым исследованием строя методичных и нормативных бумаг: утверждений о подразделениях, официальных руководств, настоящих расписаний и др.

Профессиональная стратегия - это ведущее направление профессиональной деятельности компании, комплекс единых основ, способов, конфигураций, координационного приспособления согласно выработке целей и вопросов, нацеленных в поддержку, усиление, формирование профессионального возможности компании, в формирование отвечающего и высокопроизводительного коллектива, способного вовремя отвечать в постоянно меняющиеся требования торго. Профессиональная стратегия содержит в себе последующие тенденции: моделирование формирования новых рабочих зон с учетом введения многообещающих технологий; создание проектов формирования персонала с целью постановления не только лишь современных, но и предстоящих вопросов компании в базе улучшения концепций преподавания и должностного продвижения сотрудников; создание мотивационных элементов увеличения интереса и довольства работой, увеличения побудительной значимости оплаты работы; формирование нынешних концепций выбора и отбора персонала, выполнения рекламной работы в торго работы и т.д.

В нынешних обстоятельствах существенное роль обретает стратегическое руководство кадрами. Под стратегическим правлением в наше время подразумевается руководство, ориентирующее работу компании в требования покупателей, исполняющее эластичное урегулирование и оперативные перемены, разрешающие компании достигать определенных положительных сторон и добиваться собственных целей в долговременной возможности. Под стратегией управления понимается комплект законов с целью принятия заключений, какими предприятие придерживается в собственной работы.

Стратегическое руководство кадрами отображает активный аспект к человеческим ресурсам. Политика управления персоналом предполагает собою комплекс операций и очередность принимаемых заключений, позволяющих дать оценку, рассмотреть и сформировать требуемую концепцию влияния в штат с целью осуществлении избранной стратегии

формирования компании. Каждому варианту стратегии управления организацией (в отношении предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, резкого изменения курса и пр.) соответствует свой вариант стратегии кадрового менеджмента.

Любому виду стратегии управления системой (в взаимоотношении предпринимательства, динамического увеличения, доходы, ликвидации, внезапного перемены направления и пр.) отвечает собственный вид стратегии профессионального маркетинга.

Стратегия профессионального маркетинга создается под влиянием последующих условий: стратегии формирования компании; структуры управления системой; объема компании; законного статуса компании; квалификации управляющих отраслей управления персоналом; этапа формирования мониторинга.

Элементами стратегии профессионального маркетинга считаются:

- исследование наружной и внутренней сфер компании;
- построение полнее работы компании;
- построение своеобразных полнее согласно управлению персоналом;
- создание хитрых альтернатив формирования управления персоналом;
- формирование надлежащей оргструктуры отраслей управления персоналом;
- формирование критериев балла производительности концепции управления персоналом;
- установление ограничений в деятельность концепции.

Составляющими стратегии профессионального маркетинга в компании считаются: подбор персонала; анализ квалификации сотрудников; поощрение; формирование персонала. Осуществление стратегии управления персоналом обуславливается вблизи обстоятельств: стратегией формирования компании; структурой управления компании; скоротечным этапом, в какой разрабатывается политика.

Разработка стратегии профессионального маркетинга подразумевает прогнозирование прогнозируемого действия сотрудников, текстуры персонала, зоне ответственности. Полномочия считается один с основных определений концепции хитрого управления кадрами. Руководство зоной ответственности предполагает собою ход сопоставления условий к зоне ответственности персонала с наличием ресурсами. Руководство зоной ответственности способен осуществляться равно как в степени компании, таким образом и в степени персоны.

Кадровое составление плана, с одной края, считается одной с значимых функций концепции профессионального маркетинга, вызванной осуществить единичные тенденции профессиональной политической деятели компании, с другой стороны, это способ управления персоналом, который дает возможность координировать и балансировать круг интересов нанимателей и нанятых сотрудников. Немаловажно обладать в типе, то что профессиональное составление плана только лишь в таком случае продуктивно, если оно интегрировано в единый ход планирования в компании и базируется в стратегическом рассмотрении наружной и внутренней сферы компании.

1.2. Основные составляющие кадрового менеджмента

Сегодняшнее профессиональное управление содержит в себе такие составляющие, как:

1. Составление плана ресурсов: создание проекта предстоящих нужд в человеческих ресурсах.

2. Набор персонала: формирование запаса возможных претендентов согласно абсолютно всем должностям;

3. Подбор: анализ претендентов в трудовые участки и подбор наилучших с запаса, сформированного в процессе набора;

4. Установление заработной платы и льгот: создание текстуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения работников.

5. Ориентация и адаптация: внедрение наемных сотрудников в систему и её отделения, формирование у сотрудников понимания того, что ждет от него предприятие в тот или иной деятельности, и какая за это будет справедливая оценка;

6. Обучение: создание проектов или центров по обучению персонала, которые способствуют быстрой адаптации работников к новым условиям, а также повышает квалификацию уже работающих сотрудников на предприятии;

7. Анализ деятельности персонала: создание методов по оцениванию персонала и информирование сотрудника о результатах оценивания;

8. Понижение, повышение, увольнение, перевод: создание способов передвижения сотрудников с одной должности на другую в целях повышения эффективности трудовой деятельности, а также направленных на развитие и увеличение компетенций персонала; [3,109]

9. Подготовка сотрудников на руководящие позиции в компании, руководство продвижением по службе: разработка и внедрение программ по развитию способностей и повышению эффективности труда в целом.

Можно разделить рубежи согласно единичным административным функциям. Необходимость в персонале, его количества в разных фирмах либо компаниях обуславливается размером спроса на изготавливаемый ими продукт, какие-либо производственные (обслуживающие) работы или услуг. Ход планирования содержит в себе 3 периода: анализ доступных человеческих ресурсов, анализ предстоящих нужд, создание проекты формирования трудящийся ресурсов.

Одна из основных проблем профессионального планирования – предоставление работников участков в продолжительную будущность с учетом непрерывного технологического и научно-технического обновления и изготовления.

Планирование количества сотрудников подразумевает её вычисление в базе абсолютной трудозатратности, то есть подсчета количества требуемого числа работников разных профессий, способных осуществить целый ряд задач, связанных с производственными проектами. Затем определяется нужное количество экспертов, сотрудников и управленцев согласно видам трудозатратности и общепризнанным меркам сервиса и управляемости.

Численность ключевых работников определяется отталкиваясь от плановой либо фактической трудозатратности. Отталкиваясь с общепризнанных мерок сервиса и количества работников участков, обуславливается количество добавочных работников.

На нормируемых задачах используется способ оплаты трудозатратности. Количество обуславливается разделением определенного размера трудов в нормо-часах в нужный актив периода 1-го трудящегося (в временах) и в доли исполнения общепризнанных мерок.

При планировании, среднесписочной численности рабочих-сдельщиков (Чсд) используется формула:

$$\text{Чсд} = \text{Тт.пл.сд} / (\text{Фвр.пл} \times \text{Квн.пл}) \text{ (человек)},$$

где Тт.пл.сд – плановая технологическая трудоемкость сдельных работ, нормо-час;

Фвр.пл – плановое число часов работы одного среднесписочного рабочего в год (по балансу рабочего времени);

Квн.пл – планируемый коэффициент выполнения норм.

Численность рабочих-повременщиков планируют по рабочим местам и по нормам обслуживания. Расчет численности по нормам обслуживания определяется по формуле

$Ч_{рп} = [(A \times Ч_{см}) / Н_о] \times К_{пн}$ (человек), в том числе $К_{пн} = Фф / Фпл$,

где. А – число объектов обслуживания (станков, рабочих мест);

Чсм – число смен;

Н_о – норма обслуживания одним рабочим-повременщиком;

К_{пн} – коэффициент, учитывающий плановые невыходы на работу;

Фф – фактический фонд рабочего времени;

Фпл – плановый фонд рабочего времени. [8,97]

В базе общепризнанных мерок сервиса, трудозатратности, запланированного объема трудов и нормативов количества намечается количество непромышленного персонала. Количество добавочных работников сотрудников устанавливают таким образом ведь, равно как и необходимость в ключевых кадрах.

Численность экспертов и служащих обуславливается на основе целей и стратегий работы компании, структуры и схемы управления им, нормативов, созданных руководством предприятия.

Численность административно-управленческого персонала компании (АУП) рассчитывается по формуле Розенкранца

где Ч – количество административно-управленческого персонала конкретной специальности, профессии, отделения и тому подобное;

n – число видов координационно-административных трудов, характеризующих загрузку этой группы экспертов;

m_i – среднее число конкретных операций (расчетов, обрабатывания заявок, переговоров и т.п.) в рамках i-спорт координационно-

административного типа трудов из-за определенный период периода (к примеру, из-за время);

t_i – период, нужное с целью исполнения считанные единицы m в рамках i - координационно-административного типа работ;

T – рабочий период профессионала в соответствии с трудовым соглашением (договором) за определенный период, утвержденный в расчетах;

$K_{нрв}$ – показатель требуемого распределения периода;

$K_{фрв}$ – показатель практического распределения периода;

t_p – период в разнообразные деятельность, какие нереально учитывать в подготовительных (плановых) расчетах.

Таким образом, формула Розенкранца служит для того, чтобы осуществить проверку по соответствию фактической численности предназначается с целью контроля соотношения подлинной количества (к примеру, того или иного отделения) нужной количества, что задается загрузкой этого отделения.

Качественная необходимость, то есть необходимость согласно категориям, специальностям, профессиям, степени искусных условий к медперсоналу, рассчитывается в базе:

- профессионального разделения труда, фиксированного в производственно-научно-технической документации в результате рабочего процесса;

- требованиям к рабочим местам и должностям, прикрепленным в официальных и должностных инструкциях;

- штатного о расписания компании и её подразделений, где закреплён состав рабочих мест и должностей;

- документации, регламентирующая разнообразные координационно-административные движения с выделением условий согласно квалификационному составу сотрудников.

Для установления единой необходимости в персонале суммируется численная потребность согласно единичным высококачественным аспектам. Вычисление высококачественной необходимости согласно специальностям и профессиям сопутствуется синхронным расплатой числа персонала согласно любому аспекту высококачественной необходимости.

Необходимо выделить, то, что серьезных различий в подходах к установлению количества персонала, установленных у зарубежных и отечественных авторов не выявлено.

Функция компании реализуется на стадиях набора, адаптации, отбора приспособления и отчасти при создании системы оплаты (организация условий трудовой деятельности, к которой также относится предприятие обстоятельств деятельность, к ним принадлежит и создание основных принципов концепции оплаты труда).

Рассмотрим компоненты 2-го периода профессионального маркетинга – набор персонала.

Осуществляя набор, отдел по работе с персоналом должен отталкиваться от установления количества необходимого персонала. На производстве должно быть нужное количество сотрудников, недостаток персонала не допустим на предприятии, особенно в организации, деятельность которой направлена на создание какого-то продукта, так как впоследствии могут быть серьезные проблемы. Такие как: случаи производственного травматизма, срыв рабочих программ, потеря средств и времени, конфликты среди сотрудников, нарушающих социально-психологический климат в коллективе, понижения интереса и энтузиазма у сотрудников в ходе трудовой деятельности, увольнение персонала, и, возможно, как следствие всего этого банкротство предприятия. [23,78]

Различают внешние и внутренние источники привлечения сотрудников на ту или иную должность. Источники кадровых ресурсов компании бывают внешними и внутренними. Проанализируем плюсы и минусы разных ключей комплектования компании кадрами.

Внутренние источники - это люди уже работающие в организации, которые имеют перспективы на руководящую должность или должность другого уровня и спецификации. В некоторых зарубежных странах, например, в Японии, когда появляется вакансия на управленческую должность, поиск сотрудника сначала ведется в самой компании, то есть внешние источники не привлекаются, и только если результат поиска окажется отрицательным, руководство начинает искать сотрудников вне компании.

Вследствие данного мероприятия считается, что моральный дух и климат в компании повышаются, сотрудники больше доверяют своей организации и чувствуется сопричастность с компанией. Когда речь идет о кадровом резерве, то необходимо отметить, что на всех крупных предприятиях существуют матрицы перемещений сотрудников, в которых описано положение каждого руководителя, его перемещения в перспективе, его компетенции и уровень готовности приступить к исполнению обязанностей руководителя (уровень квалификации, через сколько лет сотрудник готов занять данное рабочее место, необходимо ли повышение квалификации). Формировать данный кадровый резерв необходимо, так как далеко не каждый работник компании, пусть даже квалифицированный специалист способен занимать руководящую должность по ряду причин, например, чаще всего сотрудники просто отказываются брать на себя такую ответственность и предпочитают оставаться на исполняющих должностях, так как привыкли к своему рабочему месту и к списку обязанностей исполнителя.

Внутренние источники дают возможность нематериально стимулировать сотрудников. Вероятность самореализации изнутри компании и последующий высокопрофессиональный рост принимается сотрудниками равно как вознаграждение за эффективную деятельность. Кроме того, при использовании внутренних источников компания не теряет материальные средства на подбор сотрудников извне, а также работает уже с

теми людьми, которых знает, в данном случае степень доверия к сотруднику выше.

К внешним источникам подбора персонала относятся люди, которые по каким-либо причинам хотели бы работать в данной компании, но не работают в ней, а претендуют на ту или иную должность. Среди них могут встречаться, люди, которые уже приходили на собеседование, но по тем или иным причинам не трудоустроились, в данном случае это список «ожидания» или же те специалисты, с которыми специалисты по набору персонала будут встречаться позже. Выделяют несколько источников внешнего набора персонала: различные кадровые агентства, центры занятости, а также интернет-ресурсы, в данном случае имеются в виду сайты.

Применение внешних источников имеют как положительные стороны, та и отрицательные. Достоинства данной системы в том, что можно выбрать из огромного количества претендентов на вакансию, вместе с тем у людей, приходящих из разных мест работы уже имеются новые идеи или технологии, связанные с данной позицией. Трудности возникают с адаптацией нового работника, поэтому в период адаптации будет снижена производительность труда, а также в коллективе могут возникнуть недопонимания и конфликты, ухудшится морально-психологический климат в коллективе.

Рассмотрим третий период профессионального менеджмента - это отбор персонала.

Цель высококлассного отбора сотрудников состоит в том, чтобы в организации работал такой сотрудник, который благодаря своим индивидуальным особенностям может достигнуть определенных целей и решать поставленные задачи и при этом быть удовлетворенным своей трудовой деятельностью.

Для того, чтобы такой отбор был эффективным необходимо применять следующие методики оценки: различные трудовые задания для персонала, тестирование, проверка рекомендаций, интервью, собеседование,

подбор согласно физиологическим данным, изучение биографии потенциального сотрудника.

Согласно сведениям ряда ученых возможно говорить о различиях в финансовой производительности используемых на сегодняшний день способов поиска и подбора персонала. В качестве основ для сопоставления данных методов возможно остановиться в общих затратах компании, соотнесенных с количеством установленных сотрудников.

Определение зарплаты и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

Организация заработной платы на современном предприятии осуществляется в целях развития соответственного материального стимулирования сотрудников и помощи трудовой мотивации. Говоря о концепциях оплаты труда либо типах заработной платы, необходимо проанализировать разделение её согласно 2 причинам.[25,9]

По первому основанию заработная оплата разделяется на 2 типа: главная и вспомогательная. Главная заработная оплата начисляется за фактически проработанное время и проделанные в компании работы. Вспомогательная заработная плата - это установленные законодательством выплаты за непроработанный период. К дополнительной заработной плате относятся: плата отпусков; выходных пособий; льготных времен для подростков.

По 2-ой причине заработная оплата бывает компенсационной и стимулирующей.

Компенсационный вид заработной платы обязан направлять сотрудника в достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная оплата связывается с признаками производительности работы компании (обращение фирмы, доход, размер продаж, осуществление проекта, усовершенствование качества и т.д.), рабочей категории, самого сотрудника. Подобная заработная плата обязана совмещать в себя прочность законов установления валютного вознаграждения и гибкость в реагировании в

перемены внутренней и наружной ситуации в компании, т.е. компенсации должны быть не только мотиватором для персонала, но и рычагом воздействия для руководителя с целью эффективного управления.

Формирование условий работы непосредственно переплетается с предназначением мотивации, какую в рамках профессионального маркетинга затруднительно отметить четко, но анализ литературных источников дает возможность заявлять о этом, что акцентирование в структуре заработной платы побудительной составляющей как раз и предполагает собою осуществление мотивирующей функции профессионального менеджера.

К функции мотивации необходимо относить и организацию работ согласно высококлассной ориентации и приспособления сотрудников.

Одной из требуемых, однако крайне редко учитываемых как самостоятельный период управления персоналом элементов кадрового маркетинга возможно рассматривать профессионализацию (вступление лица в профессию), что ориентирована на разрешение трудностей, сопряженных с формированием взаимоотношения к собственной специальности, профессиональным совершенствованием, а кроме того сменой типа работы.

Профессиональная пригодность к разным типам трудовой деятельности обязана рассматриваться как база высококлассного профессионализма с перспективой его развития и формирования в последующем.

Профориентация дает возможность обнаружить и сформировать заинтересованность и возможности лица к конкретным специальностям либо группам специальностей, а кроме того установить уровень его пригодности к ним ещё вплоть до стадии введения в социальное изготовление. Она может помочь человеку совершить аргументированный подбор специальности, уменьшить сроки её изучения, увеличить эффективность работы. Все без исключения наиболее интенсивное привлечение разных компаний рабочих в движения освобождения и перераспределения пролетарской мощи повысило их необходимость в такого рода поддержки. Во многих государствах данное

привело к расширению области использования профориентации, которая начала включать никак не только лишь учащуюся молодежь, однако и прочие категории жителей. Увеличение взаимосвязей профориентационных отраслей с учебными заведениями, бизнесменами, органами согласно труду и повышение размера исполняемой деятельности содействовали равно как дифференциации данных отраслей и предоставляемых выделяться услуг, таким образом, и их интеграции с иными услугами. Данное разъясняется никак не только лишь повышением условий с края изготовления к степени познаний, возможностей, квалификации сотрудников, т.е. к их высококлассной годности, однако и необходимостью самих сотрудников в изучении новейших специальностей (к примеру, в взаимосвязи с введением новейшей технической и технологические процессы, согласно состоянию самочувствия либо с целью устройства на работу) Управленческий цикл заканчивается функцией контроля. В кадровом менеджменте эту роль выполняет этап оценки трудовой деятельности. Эффективное выполнение управленческого воздействия требует создания критериальной базы, которая позволит проводить оценку эффективности и планомерности кадрового менеджмента и выявлять слабые места для дальнейшего совершенствования. На этом этапе осуществляется разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

Вопрос производительности профессионального маркетинга в компании содержит анализ:

- административного потенциала, в таком случае есть совокупности абсолютно всех ресурсов, какими обладает и какие применяет концепция управления кадрами. Административный возможности представляет в вещественной и умственной конфигурациях;
- расходов и затрат в руководство кадрами, какие формируются вхождением, системой, технологией и размером трудов согласно осуществлении определенных функций профессионального управления;
- нрава административного работы;

- производительности управления, т. е. производительности операций людей в ходе работы компании, в ходе осуществлении заинтересованностей, в достижении конкретных целей профессионального маркетинга, в таком случае есть определенных кадровой стратегией и профессиональной политикой организации[16,54] .

Эффективность - это результативность функционирования концепции и хода профессионального управления как взаимодействия управляемой и распоряжающейся концепций, т. е. объединенный итог взаимодействия частей управления. Результативность демонстрирует, в тот или иной грани управляющий аппарат реализует миссии, достигает задуманных итогов. Результативность управления выражается в производительности изготовления, является доля производительности изготовления. Итоги воздействия, сопоставленные с целью и расходами, - данное и имеется сущность производительности как управленческой группы.

На результативность работы менеджера в рамках профессионального маркетинга воздействует несколько условий: возможности работника, его умение осуществлять конкретную службу; ресурсы изготовления; общественные нюансы работы персонала и группы в целом; уровень культуры компании. Все без исключения данные условия функционируют вместе, в интеграционном единстве.

Таким образом, результативность профессионального управления - единственный из ключевых характеристик улучшения управления, установленный сравнением итогов управления и ресурсов, затраченных в их достижение. Оценить результативность управления возможно посредством соизмерения приобретенной прибыли и расходов в руководство.

Количественные характеристики профессионального управления содержат: совокупность трудящийся характеристик - сбережение активного труда в области управления (количество, снижение трудозатратности действий управления) и др.; экономические характеристики работы предметов профессионального управления (снижение затрат в руководство и

т.п.); характеристики экономии периода (снижение длительности циклов управления в следствии введения информативных технологий, координационных операций).

Особо существенное роль обладают характеристики общественной производительности управления (высококачественные): увеличение учено-технологического степени управления; степень интеграции действий управления; увеличение квалификации клерков; увеличение степени обоснованности принимаемых заключений; развитие координационной культуры; контролируемость концепции; удовлетворение работой; покорение социального доверия; повышение общественной ответственности компании; экологические результаты .В кадровом менеджменте (что было выявлено при изучении обширной базы литературных источников) можно выделить и специфические этапы, которые включаются в себя сразу несколько управленческих функций и которые не представляется возможным четко разделить.

Особым элементом современного кадрового менеджмента можно считать и выделение в самостоятельную управленческую сферу организация деятельности по подготовке руководящих кадров, управлению продвижением по службе, разработке программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

1.3. Технологии кадрового менеджмента

В отечественной теории управления выделяют следующие принципы работы с кадрами:

- подбора кадров по деловым качествам. Обеспечение подбора кадров по деловым качествам предполагает определенные критерии, процедуры, правила закрепленные в нормах права, которые не только помогают руководителю принять верное решение, но и препятствуют проявлению в этом вопросе ошибок;

- сочетания преемственности и сменяемости кадров. Он заключается в использовании навыков и знаний опытных кадров с выдвижением молодых, перспективных работников и постоянного обновления кадров;

- подконтрольности и подотчетности кадров.

- законности. Он достигается, прежде всего, наличием правового регулирования вопросов формирования кадров. В праве закреплены методы осуществления кадровой политики, особенно, связанные с подбором и расстановкой, продвижение кадров, контролем за их деятельностью;

- плановости в кадровой политике;

- научности.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы работы с персоналом:

- пожизненного найма;

- контроля исполнения заданий, основанного на доверии;

- консенсуального принятия решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

3. Технологии выявления и использования лидерского потенциала персонала.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации

(должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Ключевой фигурой формальной организации является лидер или администратор. Его роль и значение в современном обществе трудно переоценить: в развитых странах тратятся огромные ресурсы для подготовки профессиональных менеджеров-администраторов. Эта задача особенно остро стоит перед Россией, имеющей весьма ограниченный опыт подготовки менеджеров, обладающих навыками руководства в условиях рыночной экономики. Решение ее во многом зависит от выработки правильных, адекватных представлений о том, какими качествами должен обладать менеджер, работающий в современных условиях. То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Другое дело, в какой мере? Каков тот необходимый уровень лидерских качеств, который позволяет менеджеру быть эффективным?

Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля со средой.

Использование лидерского потенциала работников (и его развитие) заключается не только в том, что лидера можно использовать в качестве управляющего, а, прежде всего, в том, чтобы выявить в коллективе лидеров и определить, характер и природу такого лидерства, а также возможностей его использования. Основной задачей рассматриваемой технологии является формирование таких условий труда персонала, которые позволят максимально эффективно выявить и использовать те лидерские качества, которые имеются у всех работников в той или иной мере. Кроме того, используя данную технологию, руководство может более качественно

распределять функции и ответственность между работниками с учетом не только индивидуальной мотивации к труду, но и с учетом психологической природы формирования или отсутствия лидерских качеств в каждом работнике.

4. Формирование команды.

Восприятие коллектива со знаком «плюс» или со знаком «минус» зависит от множества факторов, прежде всего - от стиля управления, принятого в компании. Так, например, в фирмах-системах, с жестким иерархичным управлением, коллектив, скорее, напоминает армейское подразделение со всеми его достоинствами и недостатками. В фирмах-семьях, где микроклимат в значительной степени определяется традициями и личными взаимоотношениями, коллектив зачастую выступает в роли «Большого брата», где сотрудники пристально наблюдают друг за другом. В такую «семью» трудно вписаться новичку, в том числе и новичку-руководителю.

Независимо от сферы деятельности компании, пресловутые «настроения в коллективе» служат своего рода лакмусовой бумажкой, индикатором ее положения на рынке и финансовой устойчивости. Известно, что даже отдельные нелояльные сотрудники могут сильно осложнить компании жизнь, а нелояльный коллектив - и вовсе стать серьезным тормозом для решения поставленных задач. Вот почему в корпорациях зачастую прямо противопоставляют понятия коллектива и команды, причем команда воспринимается как панацея от всех бед и обязательное условие достижения быстрого успеха в бизнесе. Но такой подход не всегда оправдан.

Главный отличительный признак команды – существование общей цели, которая разделяется всеми участниками процесса и каждый несет ответственность за ее достижение. На определенном этапе наступает «момент истины», и успех всей команды становится для участников важнее их личных интересов. Но это не означает, что команда обезличивает людей –

просто приоритеты расставляются по-другому (смещаются от частного к общему).

5. Формирование корпоративной культуры.

С течением времени, а также под воздействием обстоятельств, культура может претерпевать изменения. Поэтому следует знать, как проводить изменения такого рода. Важно определение факта изменения культуры. Когда изменения происходят в поведении организации, то определить это несложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменения культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера - проводника новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных

изменений. Российские компании только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации.

6. Технология рационального использования персонала.

Исходные положения данной технологии заключаются в следующем: обеспечение рациональной занятости работников; обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года); обеспечение соответствия трудового потенциала работника и его психофизиологических данных требованиям рабочих мест и производства в целом; периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства; обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых позволяет чередовать нагрузки на различные части тела и органы чувств человека.

Рациональное использование персонала включает : достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников; распространение гибких форм занятости; уточнение и конкретизацию границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации; обеспечение условий и организации труда, способствующих полной реализации трудового потенциала работника; дифференцированный подход к занятости работников на различных стадиях их жизненного цикла: обучения, работы, предпенсионного и пенсионного возраста.

Технологии кадрового менеджмента предполагают создание определенной последовательности действий и этапов по организации процесса управления работой персонала на предприятии.

В свою очередь управление персоналом - одна из ключевых функций, которая обязательно реализуется в любой отрасли с любым штатом. Не всегда для этого необходимо создание специальной службы или привлечение свободных финансовых средств. Но наличие четких технологий управления и действий менеджмента компании для эффективной работы с персоналом обязательно.

Таким образом, в последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Главной задачей руководства становится нахождение таких принципов и механизмов, которые позволят создавать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на взаимовыгодное стратегическое сотрудничество организации и ее сотрудников. Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо наличие целенаправленного управленческого воздействия на персонал, которое обеспечивается в процессе кадрового менеджмента.

Основы профессионального менеджмента учитывают: ориентацию в условия законодательства о труде. К сожалению, на сегодняшний день нередки эпизоды нарушения данного утверждения, в особенности в индивидуальных структурах, то что выражается уменьшением отпусков сотрудникам, нарушением прав беременных и представительниц слабого пола, имеющих малолетних детей, а кроме того присутствие проведения реструктуризации компаний, уменьшении штатов, присутствие установлении объема и формы выплаты заработной платы, внесении записей в трудовую книгу сотрудника. Последнее может дать финансовый и нравственный вред ничего не подозревающему человеку через много лет. Профессионалу по кадрам следует понимать, то что наименование должности работника обязано отвечать Государственному классификатору специальностей и должностей, приобретенному профессионалом формированию и квалификации. К примеру, провизорам в некоторых случаях совершают

ошибочные записи вида «реализатор», «фармацевт-казначей», «руководитель» и т. п.;

предоставление обстоятельств с целью стабилизации профессионального состава и минимизации увольнений. Необходимо обратить внимание, что руководители, в том числе и присутствие способности беспроblemной смены сокращенных новейшими экспертами, обязаны остерегаться текучести сотрудников в компании либо единичных подразделениях, а обнаруживать и исследовать её предпосылки, для того чтобы достигнуть устойчивой деятельности и иметь благоприятный образ на рынке;

подсчет нынешней и многообещающей необходимости компании в персонале;

выполнение равновесия заинтересованностей компании и её сотрудников;

вовлечение к совместной работе присутствие осуществлении профессиональной политической деятели абсолютно всех причастных краев, в этом количестве профсоюзов.

Последние 2 утверждения, к примеру, обретают применение при сочетании и решении группового соглашения, какой обязан являться основательно продуман, обсужден, единичные заметки просчитаны;

наибольшая внимание о любом человеке в раздельности, уважение его прав, плюсов, независимостей.

В нынешних обстоятельствах более значимыми функциями профессиональных отраслей считаются осуществление фирменной профессиональной политической деятели, формирование персонала, составление плана человеческих ресурсов, выбор сотрудников и их адаптирование, предприятие оплаты работы, анализ и размещение сотрудников, предприятие преподавания и увеличения квалификации персонала, разрешение общественных вопросов и законных трудностей,

контролирование рабочих выдержки, предоставление самочувствия и защищенности сотрудников.

Размер и размах работы фармацевтической компании определяют текстуру профессиональной работы: с управления согласно кадрам (в больших обществах), отделения сотрудников (в фармацевтических фирмах, оптом-отдельных компаниях) вплоть до профессионала по кадрам либо исполнения работы с кадрами лично управляющим (заместителем), то что характерно большему числу аптек. Вне зависимости с данного, выполнение основ профессионального менеджмента и разрешение его вопросов остается однотипным.

Повышение значимости общественной элементом изготовления объясняет возникновение в области административного работы новейшей специальности — менеджера по кадрам, т. е. высококлассного управляющего, высококвалифицированного профессионала по работе с персоналом. Новые условия хозяйствования предъявляют соответствующие требования к менеджеру по персоналу: целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации, творческое начало и компетентность, организаторские способности. Персонал-менеджер должен иметь достаточно глубокие знания в области техники и технологии конкретного производства, организации и мотивации труда, трудового законодательства, психологии и социологии труда и управления, организации современного делопроизводства. Ему необходимы прочные навыки общения с людьми, проведения различных тестов, использования информационно-вычислительной техники и др. Менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры фирмы.

Инструментом оптимизации организационной структуры и связанных с этим отношений в коллективе является формализация процессов подчиненности, взаимоотношений по должности, должностных функций,

прав и обязанностей сотрудников, что необходимо отражать в функционально-должностной инструкции.

Исходя из основных целей деятельности и особенностей структуры организации, разрабатываются задачи для каждой составляющей кадрового менеджмента, планируются приоритетные направления обеспечения кадрами, набор, отбор, руководство, обучение и подготовка.

Для решения целей и задач предприятия проводится анализ его человеческих ресурсов. При их рассмотрении учитываются такие аспекты:

- оценка профессиональной деятельности;
- компетентность сотрудников (глубина и широта их знаний и опыт);
- заинтересованность сотрудников в успехе всего предприятия;
- влияние внешних факторов на качество и количество персонала;
- психологическое восприятие сотрудниками изменений;
- соответствие работающих сотрудников существующей на предприятии культуре производства;
- мотивация в работе персонала;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- наличие благоприятного микроклимата в коллективе;
- планирование карьеры, горизонтальное и вертикальное продвижение по службе;
- совершенствование методов оценки персонала.

Для предотвращения подобных проблем необходима текущая оценка профессиональной деятельности каждого сотрудника. С этой целью менеджеры предприятия должны проводить регулярные совещания с сотрудниками, обсуждая и оценивая их предыдущую профессиональную деятельность, нынешние возможности, а также планы на будущее. Подобный процесс позволяет активизировать и мотивировать персонал. Результатом оценки работы сотрудника становится либо вознаграждение, либо принятие мер по обучению и повышению квалификации. Таким образом, на уровне стратегии кадрового менеджмента происходит выявление сотрудников,

способных выполнять более ответственную работу, и предоставление им возможности реализовать свой потенциал, оказывать помощь в самосовершенствовании через пристальное внимание к их потребностям, побудительным мотивам, дарованиям, а также поощрение стремления к профессиональному росту.

1.3. Технологии кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент охватывает настолько широкую сферу хозяйственной деятельности организации и управления ею, что рассмотреть все имеющиеся и используемые в современных организациях технологии управления кадрами в рамках настоящего исследования представляется затруднительным. Поэтому акцентируем внимание на тех технологиях, которые являются для современных организаций (не только российских) действительно новыми и нетрадиционными.

Технология управления как экономическая категория предполагает создание единой системы методов и средств, которые позволяют сформировать у работников того или иного параметра. Условно говоря, при помощи технологии и применяя ее, организация производит некий продукт, заключающийся во взаимосвязанных характеристиках работников для достижения целей организации.

В связи с этим следует выделить те характеристики, которые должны быть ключевыми в параметрах персонала современной организации:

- обладание возможностями для постоянного саморазвития;
- наличие возможностей для развития вместе с организацией.

Это основные параметры, которые следует выделять при разработке современных технологий управления персоналом.

- 1) инструменты, используемые для развития персонала;
- 2) инструменты, используемые для обеспечения организации персоналом с заданными параметрами
- 3) инструменты для формирования оптимального лидерского потенциала в объеме и количестве, необходимых для достижения целей менеджмента организации;
- 4) наличие не просто персонала, а единой сплоченной команды, которая будет работать максимально эффективно;
- 5) наличие синергического эффекта при управлении персоналом, для чего используется технология формирования корпоративной культуры;

б) рациональность использования заложенных в персонале характеристик.

Рассмотрим основные характеристики, которые позволяют эффективно управлять персоналом современной организации.

1. Технологии развития персонала: адаптация, карьера, обучение, кадровый резерв.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

Существуют различные формы, методы и подходы к профессиональному росту управленческого персонала. К ним относятся деловые игры, решение конкретных практических задач, анализ конкретных управленческих ситуаций, использование дискуссий, как инструмента получения новых знаний и выработка оптимальных вариантов управленческих решений, социально-психологический тренинг, программное обучение. Независимо от характера (практического или теоретического) повышения квалификации разработка методов переподготовки основывается на соблюдении ряда обязательных принципов.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает: ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации; регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам; разработку программ

поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры; перемещение работников по трем направлениям:

- 1) продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
- 2) горизонтальное перемещение (ротация);
- 3) понижение.

Одним из важнейших элементов системы служебно-профессионального продвижения и управления им является формирование в организации кадрового резерва для управленческого персонала.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров - это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест: результаты аттестации кадров; философия предприятия; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание предприятия: планы служебной карьеры.

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это - должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе на высокой должности будущих руководителей - наиважнейший фактор успеха в конкурентной борьбе.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают непосредственное участие в этом процессе.

2. Технологии формирования персонала: анализ кадрового потенциала, подбор персонала.

Под кадровой политикой понимается общие установки и целенаправленная деятельность органов управления по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

2.1. Характеристика предприятия ООО Томскнефтехим

ООО «Томскнефтехим» (ТНХ) - это один из самых крупных изготовителей полимеров таких, как полипропилен и полиэтилен по технологии, в которой для полимеризации применяется высокое давление в реакторе. Завод является дочерней компанией СИБУРа, который, в свою очередь, является крупнейшим нефтехимическим холдингом России. Производство полиэтилена относится к бизнесу базовых полимеров.

Основные направления

Первая задача для компании – это переработка углеводородного сырья (сжиженных газов и бензинов) в мономеры: этилен и пропилен. Эти мономеры создают сырьевую базу для производства полимера пропилена и этилена (полипропилена и полиэтилена соответственно). Для производства полиэтилена используется технология, в которой полимеризация происходит в реакторе под высоким давлением. Ежегодно завод выпускает порядка трехсот тысяч тонн этилена и ста тридцати тысяч тонн пропилена, из которых получается порядка двухсот пятидесяти тысяч тонн полиэтилена низкой плотности и ста сорока тысяч тонн гомо и рандом сополимеров полипропилена.

Следующее направление производства – это товарно-сырьевой завод и разгрузочно-погрузочный центр, которые проводят работу с контейнерами большой массы, а также с уже готовым товаром, а также системно занимаются сырьевым обеспечением. Также немаловажное направление в производстве – это ремонтно-механический центр, который занимается восстановительными и монтажными работами на площадке.

Еще одно направление деятельности компании – это научно-технический центр (НИОСТ) и конструкторский комплекс. Эти лаборатории помогают внедрять новую продукцию в марочный ассортимент компании, усовершенствовать технологические процессы и разрабатывать перспективные проекты для совершенствования компании.

В конце списка стоит сказать об основном заводе, который изготавливает полимеры.

Через систему РЖД проходят все поставки сырья, в основу сырья входят лёгкие углеводы, поступают они на пиролизное оборудование.

Экспорт

Выпускаемая продукция отправляется на основной рынок, которым являются регионы Российской Федерации. В то же время часть продукции идет на экспорт. Основные страны -это:

Германия;

Латвия;

Казахстан;

Китай;

Украина.

В 2011 году был обновлен весь марочный ассортимент по выпуску полипропилена и все серийные марки, которые составляли основу были заменены на новые. Сейчас компания выпускает 70 марок общего назначения и специализированных продуктовых решений, которые используются только в отдельных сегментах.

На производстве можно встретить марки полиэтилена по технологии, в которой для полимеризации применяется высокое давление в реакторе такие, как плёночные и литые, а также композиции полиэтилена, которые предназначаются для кабельного производства и изоляции труб (153-10К). С начала 2012 года была усовершенствована система выпуска кабельной композиции. А точнее была улучшена и усилена рецептура стабилизации, технология переработки и снижены энергозатраты.

Развитие и планы.

Компания имеет свою концепцию по развитию на ближайшие несколько лет. И эти планы касаются развития и улучшения уже существующих производств, а также их расширение. В 2016 году на заводе пройдет реконструкция, которая позволит производить марки полиэтилена

новой группы плотности. Также будет улучшена система ввода добавок и стабилизации качества. Как сообщают в компании будет решена проблема повышенного содержания экстрагируемых веществ при переработке полиэтилена.

Охрана труда на предприятии ООО «Томскнефтехим».

ПАО «СИБУР Холдинг» при осуществлении своей деятельности признает приоритет жизни и здоровья работников и всех заинтересованных сторон по отношению к результатам производственной деятельности. Ряд наших производственных активов относится к опасным промышленным объектам, поэтому обеспечение безопасности труда является одной из важнейших задач.

Общество рассматривает корпоративную систему управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУ ОТ и ПБ) в качестве необходимого элемента эффективного управления производствами предприятий и принимает обязательства по управлению производственными рисками, воздействующими на жизнь и здоровье работников, оборудование и имущество.

Стратегическая цель совершенствования СУ ОТ и ПБ — эффективное функционирование интегрированной системы управления охраной труда и промышленной безопасностью, построенной на развитии способностей работников предвидеть и предотвращать возможные происшествия, повышении промышленной безопасности производственных объектов до уровня, соответствующего лучшим показателям передовых нефтехимических компаний.

С целью повышения уровня безопасности на всех предприятиях реализуются целевые программы по снижению травматизма работников Холдинга и подрядных организаций. Активно развивается система оценки рисков травматизма при производстве работ.

Стратегия компании в области ОТ и ПБ разработана и принята в соответствии со стратегией государства в области охраны труда и промышленной безопасности.

Ключевые правила безопасности.

На территории и объектах предприятия установлены единые ключевые правила безопасности (далее -КПБ),нарушение которых является однозначно неприемлемыми влечет за собой обязательное применение мер дисциплинарного воздействия Контрагент перед началом исполнения договора обязан ознакомить своих работников с КПБ Все работники, привлекаемые Контрагентом для исполнения договора, обязаны соблюдать КПБ, согласно которым при нахождении на территории Предприятия запрещается:

1)Соккрытие информации об авариях, пожарах, инцидентах, фактах производственного травматизма, потенциально-опасных происшествиях.

2)Проведение работ повышенной опасности без наряда-допуска, а также нарушение его требований

3)Отключение или нарушение целостности блокировок, противоаварийной автоматической защиты и устройств обеспечения безопасности на действующем оборудовании без соответствующего письменного разрешения.

4) Появление на территории предприятия в состоянии алкогольного опьянения.

На предприятии ежедневно находится свыше тысячи человек и, естественно, что в зоне особого внимания – охрана труда и производственная безопасность, которая, как известно, не терпит компромиссов.

Жизнь и здоровье сотрудников - безусловный приоритет СИБУРа. В компании осознают, что эффективная система управления охраной труда и промышленной безопасностью производств — это условие для достижения экономических результатов и гармоничного сосуществования бизнеса и общества в целом.

И основные задачи предприятий СИБУРа, в том числе «Томскнефтехима», в области охраны труда — это профилактика несчастных случаев и профессиональных заболеваний, соблюдение требований в области промышленной безопасности и охраны труда, и, наконец, — формирование целостной и высокоорганизованной культуры безопасности на предприятиях.

В рамках выполнения этих задач на «Томскнефтехиме» реализуется проект повышения эффективности управления охраной труда и промышленной безопасностью на предприятиях. Причем, площадка стремится поднять культуру безопасности до такой планки, когда каждый работник при выполнении работ постоянно оценивает свои действия с точки зрения потенциальных рисков. А оценив, вносит предложения по их комплексному устранению. При этом еще и помогает коллегам увидеть потенциально опасные действия или условия и устранить их.

Так, в арсенале «Томскнефтехима» есть немало инструментов, влияющих на уровень культуры безопасности. Среди них и поведенческий аудит безопасности — наблюдение за выполнением повседневных работ с целью устранения ошибок, вызванных человеческим фактором, и анализ происшествий методом «Пять почему» — поиск корневых причин происшествий для их глубокого исследования и предотвращения повторений.

В свою очередь Производственная система СИБУРа или лаконично ПСС — это новый «движок» для процессов развития культуры безопасности.

ПСС, решая вопросы производственной культуры в целом, а также системного устранения всех видов потерь, ввела в ежедневную практику целый комплекс новых действенных инструментов. Их значительная часть напрямую или косвенно влияет на развитие культуры безопасного труда.

Врезка, поясняющая информация

С 2010 компания СИБУР приступила к внедрению Производственной системы, и «Томскнефтехим» был выбран в качестве пилотной площадки.

Цель внедрения ПСС – изменение корпоративной культуры, подходов и поведения сотрудников, устранение всех имеющихся потерь с применением различных инструментов, методик и лучших практик.

С внедрением ПСС продолжилась кропотливая работа по трансформации отношения людей к труду, производственной безопасности, здоровью.

Ключевое значение приобрел инструмент «Приверженность руководителя вопросам безопасности». От того, понимает ли начальник – от мастера до генерального директора – значение стандартов, выполняет ли правила, зависит здоровье, а иногда и жизнь людей. Экспертами ПСС был разработан тренинг для руководителей, ставший одним из модулей «Стандарта работы руководителя».

- Казалось бы, взрослые и опытные работники говорили об элементарных вещах, но ключевое слово здесь – говорили. Например, проходило обучение по ситуациям с микротравмами, объяснили, почему необходимо озвучивать эти, казалось бы, незначительные происшествия, - говорит начальник отдела непрерывных улучшений Денис Королев. - Рассматривали различные ситуации. Например, при замене ножевой кассеты на экструдере работники использовали перчатки трикотажные с полимерным покрытием, что могло привести к травме. Была проведена оценка рисков, по итогам которой одним из мероприятий стало приобретение кольчужных перчаток. Начали замечать то, что раньше не видели: трещина в полу, уголок торчит, все его обходят годами... Помимо оперативного устранения проблем ценность подхода в том, что люди стали втягиваться в работу по безопасности, по наведению порядка.

Другой важный инструмент – расследование происшествий. Проводится тщательный анализ всех без исключения случаев, что характеризует политику компании в области ОТ и ПБ – сохранение жизни и здоровья работников. По итогам расследований формируются информационные листы, которые передаются для ознакомления всем

работникам предприятия, подрядным организациям, на другие площадки компании.

Пять шагов

Одним из простых, но эффективных инструментов ПСС является 5С - система рациональной организации рабочего места, которая позволяет значительно повысить эффективность и управляемость производственных участков, а также безопасность труда. В основе этого инструмента лежит концепция минимизации потерь и экономии трудозатрат, разработанная в середине 1950-х компанией Toyota и признанная одной из самых эффективных в мире. Все, что отнимает у людей время, место, ресурсы, заставляя их бесполезно вкладывать силы, нужно выявить и устранить.

Название «5С» расшифровывается просто - «Сортировка», «Соблюдение порядка», «Содержание в чистоте», «Стандартизация», «Совершенствование». Это 5 шагов (этапов), которые нужно сделать, чтобы устранить потери. И самое простое – наведение, согласно данных принципов, порядка на своем рабочем месте, к примеру - четкое расположение папок с документами, приспособлений, инструментов - ничего лишнего под рукой.

Есть идея

Другой действенный инструмент ПСС - «Улучшения малыми шагами» (УМШ). Суть его состоит в том, что каждый работник может подать идею по повышению промышленной безопасности, качества продукции или производительности труда. Прохождение и согласование его идеи делается максимально прозрачным с помощью специального стенда.

- Раз уж лучше всех свою работу знает тот, кто ее выполняет, никто не может компетентнее, чем он, судить о том, где и как можно облегчить труд или повысить его результативность. Поэтому сами работники становятся инициаторами улучшений. А зачастую и сами их реализовывают, помощниками являются руководители, которые совместно с экспертами отдела непрерывных улучшений организуют сбор, обсуждение и внедрение этих идей, - отмечают в отделе ОТ, ПБ и Э.

За удачное предложение выплачивается денежное вознаграждение.

По каким направлениям компания ждет предложений в первую очередь? Самое главное сегодня – охрана труда и промышленная безопасность, энергоэффективность, качество продукции и производительность труда.

Для снижения риска травмирования при переноске тяжелого стилоскопа и удобства работы предлагаю, доработав, использовать тележку от старого магнитного дефектоскопа МПД-70. Реализую самостоятельно», - предлагает свою идею инженер по неразрушающему контролю Петр Мансуров. Идея реализована.

Когда на томской площадке начали внедрять ПСС несколько лет назад, инициативу работники, конечно же, проявляли не сразу. Как это часто бывает, что-то новое воспринимается с осторожностью. Но затем, когда стало понятным, что предложение не уйдет «в стол», а будет реализовано, идей стало поступать намного больше, — говорит начальник отдела непрерывных улучшений Денис Королев.

Только за первые три года использования этого инструмента работниками «Томскнефтехима» было подано более 3 тысяч идей, из них большая часть реализована.

Следующий инструмент, который используется на предприятии – это визуальное управление.

Во всем мире это очевидно, визуализации придается достаточно большое значение, будь то отображение информации на экранах в аэропорту или отображение информации на дорогах, или различного рода визуальная информация на заводе, которая помогает нам лучше ориентироваться - ярко желтая лента, обозначающая высокий порог, сигнальная разметка в цехе на полу, указывающая на зоны безопасного движения и зоны повышенного травматизма, обозначение мест складирования материалов, мест отдыха и приема пищи.

Один из ярких инструментов - «Стандартные операционные процедуры» (СОП). Как все в производственной системе, они нужны для того, чтобы работать было удобнее. Обучение навыкам работы на том или ином оборудовании может занять долгое время. Но это время можно сократить, если сразу показать работнику самые удобные и эффективные приемы работы. Что для этого нужно сделать? Предложить опытным сотрудникам, хорошо изучившим данные операции, продемонстрировать свои способы работы. В их исполнении требуется 2-3 движения там, где новичок делает 5-6. Сфотографируем пошагово операцию в исполнении мастера, напомним тут же сопутствующие требования безопасности и вывесим этот наглядный инструктаж на стенде перед рабочим местом. Теперь новый работник может в любой момент сверять свои действия с образцом.

Этот способ обучения типичным рабочим операциям гораздо комфортнее для новичка, чем разбор многостраничных технологических регламентов или практическое освоение печатных инструкций методом проб и ошибок.

Для информирования работников о ситуации по безопасности на предприятии используются и другие средства визуализации: памятки и плакаты по безопасности, уголки по охране труда и промышленной безопасности, ежемесячные отчеты по ОТ, ПБ и Э, информационные листы, электронное табло безопасности.

Методы разные – суть одна

Система управления ОТ и ПБ – это комплекс инструментов. Среди действенных методов - собрания, совещания, контакты по безопасности, прием-передача смены у доски эффективности, обязательное и корпоративное обучение по ОТ и ПБ, еженедельный день по ОТ и ПБ, принятие и каскадирование Кодекса приверженности вопросам безопасности, личный контракт руководителя, обращение через корпоративные каналы коммуникации к работникам (газета, сайт, телевидение, массовая рассылка

по электронной почте), самоанализ процедур ПАБ, микротравм. Остановимся на некоторых из них.

В повседневной практике работниками «Томскнефтехима» применяется такой метод предупреждения травматизма, как контакты по безопасности. Это короткая, актуальная для присутствующих информация в течение 3-5 минут о событии, произошедшем в мире, компании, на предприятии, на рабочем месте, дома или в дороге, связанном с вопросами безопасности. После предоставления информации делается вывод, сообщается об уроках, которые необходимо извлечь из данной информации по безопасности, с целью предотвращения возможных происшествий. С контакта по безопасности начинается любое совещание, собрание, прием-передача смены.

Большое внимание уделяется выявлению и расследованию потенциально-опасных происшествий и микротравм как предпосылок к возникновению несчастных случаев. Система внутреннего расследования происшествий, основанная на систематическом и всестороннем подходе, не заменяет, а дополняет процедуры расследования происшествий, установленные законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. В процессе расследования определяются непосредственные и системные причины, используется методика «5 почему?» для поиска корневых причин. По итогам внутреннего расследования можно сделать вывод о том, какие положения, правила, процедуры необходимо пересмотреть или изменить, какие методы управления безопасностью необходимо улучшить, какие опасные ситуации устранить или исправить.

На предприятии на регулярной основе проводится оценка условий труда на рабочих местах. Внедрена система идентификации, оценки и контроля вредных условий труда и источников опасности, которые могут негативно воздействовать на здоровье работников. На системной основе формируются программы, планы мероприятий по улучшению условий и

охраны труда. Большое внимание уделяется применению современных видов средств индивидуальной защиты (СИЗ). Для всех предприятий СИБУРа установлены единые требования к их качеству.

В целях формирования единого для всех работников предприятия понимания того, какие опасные действия и принципы поведения в области охраны труда и промышленной безопасности являются однозначно неприемлемыми, на предприятии утвержден перечень Ключевых Правил Безопасности (КПБ). Не соблюдение работником КПБ является грубым нарушением трудовой дисциплины.

С учетом принятых требований по ОТ, ПБ и Э к профессиональным компетенциям ключевого персонала предприятия помимо обязательного обучения, на системной основе добавлены тренинги по безопасности. Для этого на предприятии сформирована команда внутренних тренеров по ОТ и ПБ из числа работников «Томскнефтехима».

По статистике – 95% возникновения несчастных случаев – опасные действия самих работников. Для их минимизации на предприятии используется такой инструмент как поведенческие аудиты безопасности. Они направлены на выявление, предупреждение и предотвращение опасных действий и условий. Неотъемлемым условием поведенческого аудита безопасности является беседа с работником по итогам наблюдений за его действиями во время выполнения им производственного задания, его рабочим участком.

2.2. Система управления персоналом в ООО Томскнефтехим

ООО Томскнефтехим – это развивающееся предприятие, которое состоит из различных подразделений, которые объединяют материальные средства и аналогичные функции работников.

Каждое подразделение занимается своим делом, особым видом деятельности. Подразделения в основном принимают свои собственные решения, действуют в большинстве своем самостоятельно и за свою трудовую деятельность несут ответственность.

Предприятие ООО Томскнефтехим имеет дивизиональную структуру, то есть производство большого количества продукции требует расширения организационной структуры. Здесь предполагается создание маленьких подразделений, которые делятся не по функционалу, а в зависимости от производимой продукции.

Генеральный директор предприятия руководит трудовой деятельностью всего общества с ограниченной ответственностью. Он принимает все ключевые решения в компании. Работа с персоналом на данном предприятии строится исходя из регламентирующих документов.

На предприятии ООО «Томскнефтехим» существует: штатное расписание, правила внутреннего распорядка, положение о кадровом делопроизводстве, положение о подразделении, службе, отделе, должностная инструкция, положение о найме (наборе и отборе сотрудников), положение о системе обучения персонала, положение о заработных платах и компенсациях за выполненную работу, положение о материальной и нематериальной стимуляции персонала, положение о поддержании дисциплины и взысканиях.

На данном предприятии преобладает материальное стимулирование сотрудников, то есть заработная плата в данном случае выступает, как ключевое средство мотивирования сотрудников. Сотрудники, которые проработали в организации более трех лет, получают надбавку в размере 1500 рублей.

Моральное стимулирование сотрудников в данной организации выражается в организации рабочего места, то есть это улучшение условий труда, совершенствование дизайна и другие аспекты. Также на предприятии существует организация праздников – это день рождения ООО «Томскнефтехим», 8-ое марта. 23-ее февраля, Новый год, поздравления сотрудника с днем рождения.

На предприятии ООО «Томскнефтехим» применяются такие методы управления, как рыночные. В большинстве своем они используются для организации рабочей деятельности на рынке в современных условиях. Количество этих методов, которые используются в ООО «Томскнефтехим» небольшое, недостаток их состоит в том, что используются они отдельно друг от друга, отсутствует единая, четкая система, это снижает значительно эффективность данного метода.

Методы управления персоналом в ООО «Томскнефтехим»: комплексный, системный, интеграционный, функциональный, процессный, динамический, административный, поведенческий, ситуационный. Все эти методы в совокупности учитывают экономические, психологические, социальные, административные методы управления.

На предприятии ООО «Томскнефтехим» существует ряд проблем, связанных с системой управления и непосредственно с кадровым менеджментом. Кадровый менеджмент предполагает эффективное управление в организации. Аппарат управления в ООО «Томскнефтехим» в основном занимается делопроизводством и выполняет какие-либо административные задачи, мало внимание уделяется непосредственно сотрудникам данного предприятия. Руководство мало интересуется морально-психологический климат в коллективе.

Также ключевой проблемой кадрового менеджмента на предприятии ООО «Томскнефтехим» является недостаток квалифицированных специалистов. Проблемы с отбором и набором квалифицированных сотрудников становится самой главной для специалистов отдела кадров.

ООО «Томснефтехим» это развивающееся предприятие, которому необходимы работники, которые будут способны к обучению, а также будут владеть знаниями и навыками, необходимыми для работы в данной организации.

В отдел кадров ООО «Томскнефтехима» ежедневно приходят потенциальные сотрудники, но очень мало позиций закрываются.

Таким образом, для того чтобы усовершенствовать кадровый менеджмент специалистам по управлению персоналом необходимо создать новую систему подбора персонала, а также обратить внимание на социально-психологический климат в коллективе и вместе с тем наладить мотивационную систему.

2.3. Разработка рекомендаций по усовершенствованию кадрового менеджмента в организации

В целях повышения эффективности кадрового менеджмента на предприятии ООО «Томскнефтехим» рекомендуется внедрение кадрового планирования:

Суть профессионального планирования состоит в предоставлении людям рабочих зон в необходимый период времени и нужном числе в согласовании с их возможностями, предрасположенностями и требованием к изготовлению. Работники зоны с точки зрения производительности и мотивации обязаны предоставить возможность функционирующим оптимальным способом совершенствовать собственные возможности, увеличивать результативность работы, соответствовать условиям формирования достойных человека условий работы и предоставления занятости.

Кадровое составление плана исполняется равно как в заинтересованностях компании, таким образом, и в заинтересованностях её персонала. С целью компании немаловажно владеть в нужное время, в необходимом участке, в необходимом числе и с надлежащей квалификацией подобным персоналом, какой нужен с целью постановления производственных вопросов, достижения её целей. Профессиональное составление плана обязано формировать требование с целью мотивации наиболее высокой производительности работы и удовлетворенности работой. Людей притягивают в главную очередь те трудовые зоны, где сформированы требование с целью формирования их возможностей и гарантирован большой и непрерывный доход. Одной из задач профессионального планирования считается подсчет заинтересованностей абсолютно всех сотрудников компании. Необходимо иметь в виду, то что профессиональное составление плана в таком случае продуктивно, если оно интегрировано в единый ход планирования компании. Профессиональное составление плана в компании обязано предоставить результат в последующие проблемы:

- Какое количество сотрудников, той или иной квалификации, когда и в каком месте они станут нужны?

- Каким образом, возможно, заинтересовать необходимый и уменьшить избыточный штат в отсутствие нанесения общественного вреда?

- Как правильнее применять штат в согласовании с его возможностями?

- Каковым способом гарантировать формирование сотрудников с целью исполнения новейших грамотных трудов и укрепления их познаний в согласовании с запросами изготовления?

- Каких затрат затребуют задуманные профессиональные события?

Также возможно сформировать центр по обучению и формированию персонала. Таким образом, как область работы в компании ООО «Томскнефтехим» весьма специфична, новейшим работникам трудно приспособиться,

Также следует увеличить административный аппарат.

Таким образом, главной проблемой нынешнего профессионального маркетинга считается способность трудиться с людьми, грамотно их выбирать и производить оценку, достигать их интереса в увеличении собственного мастерства.

Все события согласно управлению персоналом обязаны являться направленными и направленными в преобразование в соотношении способностей персонала, стратегий, важных перед системой.

Принципами профессионального маркетинга считаются следующие: соблюдение трудового законодательства; предоставление условий с целью упорядочения персонала и минимизации увольнений, то, что сможет помочь достигнуть устойчивой деятельности и обладать благоприятным образом в торге; подсчет нынешней и ожидаемой необходимости компании в персонале; выполнение равновесия заинтересованностей компании и её сотрудников; вовлечение к совместной

работе абсолютно всех сотрудников компании с целью формирования сплоченного коллектива.

Так же можно проводить такое мероприятие как хакатон.

Хакатон от английского «марафон хакеров» - это особый вид форума различных разработчиков, во время которого специалисты из совершенно разных сфер, вместе работают над решением какой-либо проблемы. В один круг собираются дизайнеры, менеджеры, программисты. На сегодняшний день хакатоны не рассматриваются как хакерство. Данный термин впервые был использован в 1999 году.

- Формат данного мероприятия подразумевает объединение специалистов из разных областей знаний для решения определенной проблемы, то есть имеет задача, люди из разных областей и промежутки времени, за которое они должны предложить свое решение то или иной проблемы. Данные мероприятия проводят и для студентов.

Предлагается проводить хакатон для студентов старших курсов, чтобы погрузить их в реальные кейсы (задачи) и тем самым проанализировать, как предложенные решения людьми со стороны, так и самих эти людей на предмет хантинга / рекрутинга (подбор персонала)

В ходе такого мероприятия можно отобрать перспективные кадры их студентов с уже конкретными идеями и продемонстрированными компетенциями.

Также в процессе управления можно использовать так называемые закономерности управления. Закономерности управления являются всеобщими и распространяются на все живое. Поэтому, чтобы результативно управлять необходимо, представлять поведение отдельных элементов, вовлеченных в процесс управления. Это нам позволит рассмотреть детали, оказывающее значительное влияние на результат. Описанные ниже закономерности могут показаться простыми. Но анализ поведения менеджера, основанный на них, позволяет выявить наиболее важные управленческие ошибки.

Основные закономерности

Закономерность 1

Отношения управляющий - исполнитель возможны только в том случае, если участники согласятся играть эти роли. Другой человек становится управляемым, если принимает на себя роль исполнителя.

Достижение общих целей управителя и исполнителя может определяться:

их желаниями,

пунктами договора о сотрудничестве

по умолчанию в соответствии с обычаями.

Закономерность 2

Управление заключается в том, что управляющий объект вызывает в субъекте управления желательное поведение. Но прежде, чем управлять другими мы должны управлять своим поведением, направленным на управление собой.

Закономерность 3

Управляя другим, мы должны, быть, уверены, что он умеет управлять своим поведением так, чтобы достигнуть поставленной перед ним цели. Т.е. мы должны убедиться, что он обладает знаниями, умением, навыками, имеет или может получить необходимые ресурсы. Для определения этого необходимо уметь работать с обратной связью.

Очень часто, когда задача не первостепенной важности руководители бросают ее на откуп подчиненным - авось выполнится.

Закономерность 4

Роли управителя и исполнителя условны, потому что и тот и другой оказывают влияние друг на друга, т.е. управляют друг другом. И управление является определенным видом общения, в котором должны быть скоординированы действия управителя и управляемого. Возможность такого общения и обмена сообщениями предполагает умение общаться друг с

другом. Способность управлять и быть управляемым являются продуктом научения, социализации.

Поэтому для более эффективного управления управитель должен обучать управляемого, общаться "на одном языке".

Закономерность 5

Управляющий и управляемый представляют собой единую систему, т.е.

- Если изменяется одна часть (лидер или команда) обязательно произойдет попытка другой части восстановить систему, привести ее в стабильное состояние. Поэтому нельзя изменить руководителя не изменив коллектив и обратная ситуация.

- Система самонастраивается, что позволяет при внешних воздействиях восстанавливаться, возвращаться в исходное состояние.

- При эффективном управлении соблюдается принцип синхронности активного и пассивного поведения. Если одна часть занимает активную позицию, то другая принимает пассивную. Переменное чередование таких состояний ведет к эффективности и результативному взаимодействию частей.

Современное управление организацией находится в состоянии революции. Традиционные подходы к управлению, прежде всего, направлены на контроль, стабильность, эффективность производства, достижения своих целей, как правило, это получение максимальной прибыли.

Современное управление – это развитие творческих способностей, поиск альтернатив, направленность на индивидуальный подход к каждому работнику, коллективный труд, партнерство и сотрудничество.

Менеджмент - это огромная система, которая требует и включает в себя множество важных функций - это планирование финансовыми ресурсами организацией, сбытом, издержками. Менеджмент помогает планировать деятельность для того, чтобы получить максимальную прибыль

и остаться на рынке товаров и услуг, то есть сохранять свою конкурентоспособность.

Управление - это вид деятельности, который включает в себя множество важнейших аспектов, которые помогают достичь цели организации.

Управление фирмой рассматривается как определенный процесс, так как работа по достижению целей при помощи других - это не единовременное действие, а череда взаимосвязанных и непрерывных действий.

При создании новейшей мотивационной политики руководству ООО «Томскнефтехим» необходимо предусматривать последующее:

Обеспечение общественной безопасности, представляющее этим базисом, какой сумеет угодить необходимости в защищенности, то что повысит преданность работников и раскрывает подход к наиболее результативным способам мотивировки. В рамках данного компонента необходимо в надлежащем степени гарантировать защищенность работы и службу охраны самочувствия сотрудников. Обязаны являться установлены мероприятия согласно компании досуга сотрудников и внимание о беззащитных общественных сферах жителей и сотрудниках имеющих необходимость в поддержки.

Организация трудового зоны, гонящаяся задача оптимизации деятельность работников, а кроме того развитие позитивного настроения в процесс деятельность. Введение этого элемента затребует единичного утверждения о работников участках работников и повлечет значительные вещественные расходы, но повергнет к увеличению преданности работников, повысит свойство деятельность, удовлетворение ходом деятельность, а кроме того содействует переходу в мотивировку наиболее значительного степени.

Организация трудового периода. Следует достигнуть результативного применения трудового времени любого работника, с целью чего же необходимо внедрить эластичные графики (в каком месте допустимо).

Гибкость повергнет к ответственности из-за пролетарое период и увеличению эффективности работы. С целью чего же следует переосмыслить концепцию регулировки трудового периода с учетом нужд сотрудников. Необходимо предусматривать последующие способности: эластичное пролетарое период, плавный план, неполноценное пролетарое период и т. п.

Информированность сотрудников. Следует достигнуть предельно возможной информированности сотрудника о процессах компании, то что, в-1-ый, удовлетворит необходимость причастности, а, в-2-ой, даст возможность рабочему сопоставлять собственную работа с нынешними увлечениями компании. С целью чего же необходимо создать и ввести концепцию коллективного информирования сотрудников (справочники, сведения о труде, собрания и совещания и т. д.).

Пересмотр концепции вещественной мотивировки. В новейшей концепции обязаны являться приняты последующие основы:

вознаграждение обязано непосредственно находиться в зависимости с итогов деятельность работника;

вознаграждения и взыскания никак не обязаны являться очень разнесены согласно периода с проведенной деятельный;

вознаграждения непременно обязаны принимать во внимание итоги общественной деятельность (в т. ч. компании в полном);

подход к установлению объемов окладов, премий, льгот и доплат обязан являться одинаковым и справедливым, т. е. обязаны являться предусмотрены утверждения концепции правильности;

работник- обязан предварительно понимать, в какой степени его заработная плата находится в зависимости с его стараний и какое количество некто способен подзаработать, т. е. обязаны являться предусмотрены утверждения концепции надежд;

стимулирование получкой никак не обязано являться доминирующим методом мотивировки (согласно двухфакторной концепции мотивировки заработная плата принадлежит к гигиеничным условиям, т.е. воздействует

только лишь в недостаток неудовлетворенности).

После внедрения новейшей мотивационной политической деятельности эффективность работы работников значительно возрастет, то что, безусловно, повергнет к увеличению доходы компании.

Существуют еще некоторые рекомендации.

Организация - это очень сложная система. В ней уживаются и переплетаются различные интересы, личности, группы, ограничения, стимулы, инновации, жесткая технология, дисциплина и неограниченное не чем творчество, неформальные аспекты и требования нормативные. У каждой организации имеется своя организационная культура, образ, репутация и традиции. Они динамично развиваются, когда имеют стратегию и эффективно используют свои имеющиеся ресурсы. Ценности организации меняются, когда не достигают своих целей. Они умирают, когда не имеют возможностей выполнять свои задачи. Понимание закономерностей развития организации, ее сущности будет способствовать эффективному управлению фирмой и вместе с этим позволит использовать все имеющиеся ресурсы и потенциал компании, а также даст возможность для развития новых инновационных технологий деятельности фирмы.

Для того, чтобы организация могла добиться своих целей, ее задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление-это существенная деятельность для компании. Оно является неотъемлемой частью абсолютно любой деятельности человека, которая нуждается в постоянной координации. В управлении нуждаются все сферы: государство, города, регионы, университеты, больницы и так далее.

«Менеджмент» - это английское слово, которое происходит от латинского слова «манус», что означает рука; исторически это слово относится к управлению животными, это означало искусство управлять лошадьми.

Позднее этот термин был перенесен в сферу деятельности человека и стал обозначать искусство управления организациями или группой людей.

Таким образом, получается, что управление и менеджмент – это синонимические понятия. Следует отметить, что «менеджмент» - это понятие, которое имеет сложный характер. В словаре английского языка можно найти такое определение менеджмента: 1. Манера, способ, общения с людьми; 2. Искусство управления и власть; 3. Навыки и умелость; 4. Администрация, орган, который управляет.

Менеджмент – это совокупность всех методов, принципов, закономерностей, управления предприятием для достижения основных целей и повышения эффективности и работоспособности рабочего коллектива.

В российской управленческой литературе отражаются только две стороны управления - это управления как специфическая структура и управление как динамичный процесс. Управленческий процесс предполагает выполнение всех базовых функций управления, то есть это мотивация, контроль, планирование, организации, координации.

При осуществлении этих функций руководитель обеспечивает благоприятные условия для эффективного и производительного труда работников, занятых на предприятии, а также способствует достижением целей. Содержание процесса управления, таким образом, определяется реализацией функций.

Мы живем в век информационных технологий, поэтому процесс управления можно рассматривать, как процесс передачи, сохранения, обработки информации. Для каждого руководителя становится особенно важным преимущество владения информацией, так как, не владея ею, он не сможет эффективно и качественно выполнять свои функции и управлять персоналом. Следует сделать акцент на том, что все управление персоналом, безусловно, не сводится к владению информацией, но и без нее жизнь организации становится бессмысленной.

Менеджмент и управление определяются и как группа людей, которая занята управлением. По Тейлору умение реализовывать и ставить цели

определяются как искусство наверняка знать, что именно нужно будет сделать и каким образом, используя при этом наименьшие затраты и в итоге достичь лучшего результата.

Таким искусством обладают не все, а лишь определенная часть людей, то есть менеджеры, работа их состоит в том, чтобы направить все усилия персонала на достижение одной или нескольких общих целей, целей, в которых заинтересована фирма, а значит, заинтересованы и все сотрудники. Именно они создают условия для эффективного и производительного труда коллектива организации и направляют работников к выполнению всех необходимых задач.

Поэтому управление – это умение видеть цель и добиваться ее различными способами, направляя, интеллект, мотивы, труд людей в правильное русло.

Плодотворность фирмы – это баланс между всеми факторами производства, он дает наибольший выпуск продукции при наименьших затратах и усилий. Получается, что повышение плодотворности и продуктивности – это одна из наиважнейших задач руководителей или менеджеров.

Если в организации нет управления, значит, она не может работать эффективно и существовать как единая целостная система. Поэтому управленческий аппарат является одной из важнейших частей любой фирмы и ассоциируется с таким понятием, как менеджмент.

Процесс управления – это непростая задача для любой организации. Для того, чтобы фирма действительно приносила прибыль и сохраняла свою конкурентоспособность необходимо тщательно построить систему управления, каждый аспект и функция должны быть реализованы руководителем, специалистами по персоналу.

Организация в условиях современной конкуренции на рынке товаров и услуг и на рынке труда может сохранить свою конкурентоспособность, благодаря, эффективной системе управления, грамотным менеджерам,

которые создают благоприятные условия работникам и производят необходимый контроль над их деятельностью.

Заключение

В выпускной квалифицированной работе была исследована система управления на предприятии ООО «Томскнефтехим». В данной работе мной были проанализированы сущность и значение кадрового менеджмента, роль управленческого аппарата на эффективность деятельности предприятия, а также выявлены проблемы в системе управления на предприятии ООО «Томскнефтехим».

В условиях постоянной конкуренции на рынке труда становится актуальным налаживать систему управления в организации, применять новые методики по отбору персонала и привлекать квалифицированных специалистов. На большом развивающемся производстве всегда происходят какие-либо изменения, технологии динамично развиваются и необходимо обеспечить производство квалифицированными сотрудниками.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты кадрового менеджмента, были раскрыты понятия технологий кадрового менеджмента, эффективного управления, был проведен анализ ключевых элементов кадрового менеджмента.

Во второй главе раскрыта общая характеристика предприятия. Были выявлены проблемы в системе управления в ООО «Томскнефтехим» и разработаны рекомендации по эффективному отбору квалифицированных специалистов.

Кадровый менеджмент позволяет соотнести цели сотрудников с целями предприятия. Для того, чтобы это стало возможным необходимо:

- грамотно выстроить систему управления;
- уважать права и достоинства каждого сотрудника;
- отбирать квалифицированных специалистов;
- построить эффективную мотивационную систему;
- учитывать интересы сотрудников
- соблюдать трудовое законодательство.

В дипломной работе были рассмотрены ключевые аспекты кадрового менеджмента. Особое внимание уделяется работе с персоналом, их адаптация, мотивация, подбор квалифицированных сотрудников.

Итак, кадровый менеджмент позволяет построить такую систему управления, где сотрудники будут готовы реализовывать цели предприятия, но для того, чтобы они выполняли свою работу грамотно и эффективно специалистам по управлению персоналом необходимо понимать, что человек – это ключевой элемент в организации и чтобы рабочая деятельность шла без перебоев руководство должно работать с мотивацией сотрудников, а также понимать какие сотрудники необходимы предприятию.

В ходе анализа системы управления на предприятии ООО «Томскнефтехим» были выявлены проблемы такие, как:

- сложность в подборе квалифицированных специалистов;
- проблемы, связанные с мотивацией сотрудников;
- связанные с мотивацией сотрудников, а также с подбором персонала.

В результате проведенного исследования были обнаружены некоторые проблемы в системе управления и были предложены некоторые рекомендации для повышения эффективности рабочей деятельности на предприятии.

Таким образом, реализация мероприятий облегчит выполнение поставленных целей и задач предприятия, позволит получать максимальную прибыль и удовлетворить потребности работников.

Список использованных источников и литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
4. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
6. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
7. Коноваленко В. А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва: Юрайт, 2016. - 477 с
8. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2007. - 208 с.
9. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - М.: ГЛТ, 2010. - 240 с.
10. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения оlnительное профессиональное образование

персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

11. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

12. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

13. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

14. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.

15. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

16. Моисеева, Н.К. Управление персоналом: Учебник / Н.К. Моисеева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 320 с.

17. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

18. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

19. Одегов, Ю., Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Г. Одегов. - М.: Академ. Проект, 2005. - 1088 с.

20. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно- логических схемах: Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-Пресс, 2008. - 944 с.

21. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2005. - 1088 с.

22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
24. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
25. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
26. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
27. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
28. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
29. Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2013. - 352 с.
30. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
31. Салищев, Н.В. Практическое руководство по программе 1С:Зарплата и управление персоналом 8.0 / Н.В. Салищев. - М.: Триумф, 2008. - 352 с.
32. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
33. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.

34. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
35. Сурин, А.В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. - М.: КДУ, 2008. - 368 с.
36. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
37. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
38. Трухачев, В.И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев и др. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
39. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
40. Федцов, В.Г. Управление персоналом предприятия (на примере газодобывающих предприятий). Учебно-практическое пособие. / В.Г. Федцов, Г.Г. Юдина. - М.: А-Приор, 2008. - 256 с.
41. Филатова, В. 1С: Предприятие 8.1. Бухгалтерия предприятия. Управление торговлей. Управление персоналом. / В. Филатова. - СПб.: ВHV, 2010. - 288 с.
42. Филимонова, Е.В. 1С: Предприятие 8.1. Управление персоналом / Е.В. Филимонова, Н.А. Черненко. - М.: Эксмо, 2010. - 144 с.
43. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе "1С:Зарплата и Управление Персоналом 8": Практическое пособие / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Публишинг, 2009. - 613 с.
44. Хмырова, С.В. Ресторанный маркетинг: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социально-культурный сервис и туризм", "Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)", "Менеджмент в сфере услуг", "Управление персоналом" / С.В. Хмырова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 255 с.

45. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Рн/Д: Феникс, ИКЦ МарТ, 2010. - 256 с.
46. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000. / О.Н. Шинкаренко. - М.: ДиС, 2010. - 448 с.
47. Якушева, Н.М. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / Н.М. Якушева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 960 с.
48. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Приложение А

Таблица 1.

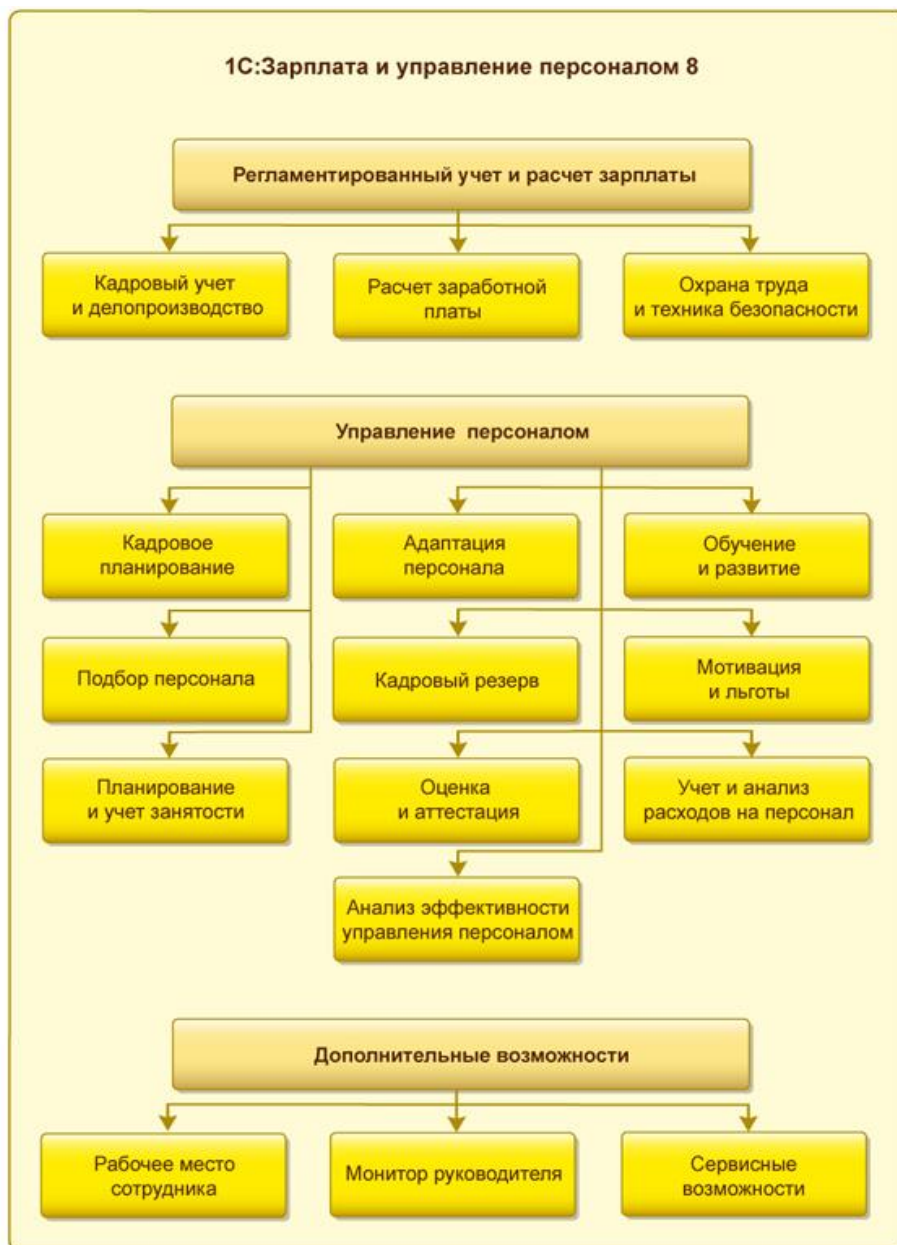


Таблица 2.

