

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оценка эффективности кадровой политики предприятия

УДК 331.108-047.44:005.962.131

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Шилова Анастасия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор ШИП	Матюгина Элеонора Григорьевна	д.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Юдахина О.Б.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
2Э41	Шиловой Анастасии Сергеевне

Тема работы:

Оценка эффективности кадровой политики предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	11.06.2018
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в аспекте формирования и реализации кадровой политики
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	– Теоретические основы формирования кадровой политики – Общая характеристика АО «Транснефть-Центральная Сибирь» – Оценка эффективности кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь»
Перечень графического материала	–Рисунок 1 – Взаимосвязь целей организации, кадровой политики, стратегии –Рисунок 2 – Процесс управления персоналом – Рисунок 3 – Факторы движения персонала – Рисунок 4 – Структура предприятия – Рисунок 5 – Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности – Рисунки 6,7 – Динамика численности персонала по подразделениям и категориям – Рисунок 8 – Направления корпоративной системы обучения

	<ul style="list-style-type: none"> – Рисунок 9 –Обучение молодых специалистов – Рисунки 10,11 – Общие системы организации оплаты труда и стимулирования – Таблица 1 – Этапы формирования кадровой политики организации – Таблица 2 –Принципы кадровой политики – Таблица 3 –Виды структур персонала – Таблица 4 – Показатели эффективности управления персоналом – Таблицы 5,6,7,8 – Динамика показателей платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости – Таблица 9 – Основные финансовые показатели деятельности за 2016 г. – Таблицы 10,11 – Структура персонала по подразделениям и категориям – Таблица 12 – Движение персонала – Таблица 13 – Модули ATS- системы – Таблица 14 – Учебные заведения – Таблица 15 – Размер месячной тарифной ставки работника 1 разряда – Таблицы 16, 17 – Компенсации, связанные с режимом работы и условиями труда – Таблица 18 – Стимулирующие надбавки – Таблицы 19,20 – Коэффициенты повышающих и понижающих факторов –Таблица 21 – Премии работникам – Таблица 22 –Льготы молодым специалистам – Таблица 23 – Дополнительный отпуск – Таблица 24 – «Система штрафов» – Таблица 25 –Проблемы кадровой политики
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор ШИП	Матюгина Элеонора Григорьевна	д.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Шилова Анастасия Сергеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 12 рисунков, 28 таблиц, 59 использованных источников, 6 приложений.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, трудовые ресурсы, подбор персонала, обучение, оплата труда, стимулирование.

Объектом исследования является производственно-хозяйственная деятельность АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в аспекте формирования и реализации кадровой политики.

Цель работы: изучение теоретических основ формирования, коррекции и оценки кадровой политики, анализ кадровой политики предприятия - АО «Транснефть-Центральная Сибирь» и разработка рекомендаций на основании полученных данных.

В процессе исследования проводились: теоретический анализ формирования кадровой политики предприятия посредством изучения научно-методической литературы, системный анализ организационной структуры предприятия и оценка его финансового состояния, оценка эффективности кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь», выявление её проблем на основе полученных данных и проведенного социального опроса.

В результате исследования разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь» на основе анализа подходов к формированию и реализации положений кадровой политики рассматриваемого предприятия.

Экономическая эффективность работы заключается в возможности применения сформулированных выводов и рекомендаций на предприятии АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в части подбора, обучения, стимулирования персонала.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	8
1 Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия....	11
1.1 Кадровая политика, её показатели и структура	11
1.2 Персонал предприятия, как объект кадровой политики	18
1.3 Подбор и адаптация персонала.....	22
1.4 Обучение и развитие персонала	27
1.5 Организация заработной платы и мотивация персонала	29
1.6 Подходы к оценке эффективности кадровой политики.....	34
2 Характеристика АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	37
2.1 Общие сведения	37
2.2 Оценка финансово-хозяйственной деятельности	43
3 Оценка эффективности кадровой политики АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	51
3.1 Оценка состояния трудовых ресурсов	51
3.2 Методы подбора персонала	55
3.3 Обучение работников	60
3.4 Организация оплаты труда работников.....	64
3.5 Стимулирование персонала	72
3.6 Основные проблемы кадровой политики	78
4 Социальная ответственность	83
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	83
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия	85

Заключение	92
Список публикаций студента.....	95
Список использованных источников	96
Приложение А Анализ динамики и структуры отчета о финансовом положении АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	102
Приложение Б Анализ структуры отчета о финансовых результатах АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	104
Приложение В Виды материальной помощи работникам АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	105
Приложение Г Виды компенсаций работникам АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	107
Приложение Д Социальные льготы, гарантии и компенсации работникам АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	110
Приложение Е Структура программ КСО в АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	112

Введение

На современном этапе эффективность работы организации напрямую зависит от правильно выстроенной кадровой политики, так как она оказывает непосредственное влияние на формирование финансового результата деятельности. Ориентированность работников на достижение стратегических целей компании является основной задачей руководства, а обеспечить реализацию данной задачи возможно, используя кадровую стратегию, конкретизированную с учетом специфики деятельности компании.

Реализация потенциальных возможностей любого предприятия зависит от знаний, компетенций, квалификации, дисциплины, умения работать в группе, как следствие – межличностных отношений, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями организации. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии и стратегии организации.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что кадровая политика на современном предприятии определяет темпы роста производства, производительности труда и качество предоставляемых услуг и продукции, а также является эффективным инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия, позволяя не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизации структур управления, вытекающие из изменения потребностей предприятия.

Таким образом, целью дипломной работы является изучение теоретических основ формирования кадровой политики, оценка и анализ

кадровой политики предприятия АО «Транснефть-Центральная Сибирь», разработка рекомендаций на основании полученных данных.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить научно-методическую литературу по данной теме, а также действующие нормы трудового законодательства;
- рассмотреть этапы формирования и основные направления кадровой политики;
- провести общую характеристику предприятия, включая анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- проанализировать состояние кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь»;
- выявить основные проблемы кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь»;
- предложить план кадровых мероприятий, приемлемых для АО «Транснефть-Центральная Сибирь».

Объектом исследования является производственно-хозяйственная деятельность АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в аспекте формирования и реализации кадровой политики.

Предметом исследования является система взаимодействий компании, связанная с управлением персоналом.

Методологической основой дипломной работы послужили следующие методы: теоретический и системный анализ, изучение и анализ научно-методической литературы, документальный анализ, социальный опрос.

Научная новизна дипломной работы заключается:

- в разработке программы обучения для молодых специалистов АО «Транснефть-Центральная Сибирь»;
- в создании наглядной картины общей системы организации оплаты труда и стимулирования работников АО «Транснефть - Центральная Сибирь» графическим методом;

- в подборе подходящих мероприятий морального стимулирования работников АО «Транснефть - Центральная Сибирь»;
- в подборе подходящего метода подбора персонала на низовые и линейные позиции АО «Транснефть - Центральная Сибирь»;
- в учете специфики функционирования рассматриваемого предприятия.

Практической значимостью проведенного исследования является возможность применения сформулированных выводов и рекомендаций на предприятии АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в части подбора, обучения, стимулирования персонала.

Первый раздел посвящен изучению теоретических основ кадровой политики, а именно, понятие и принципы формирования. Также, раскрываются основные направления кадровой политики, её показатели и структура.

Во втором разделе приведена характеристика деятельности АО «Транснефть-Центральная Сибирь»: основные направления деятельности, организационная структура, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Центральное место третьего раздела отведено кадровой политике АО «Транснефть-Центральная Сибирь». Рассмотрены методы подбора персонала, обучение работников, организация оплаты труда, стимулирование персонала АО Транснефть-Центральная Сибирь». С целью анализа кадровой политики организации произведена оценка состояния и эффективности использования трудовых ресурсов.

При рассмотрении политики управления трудовыми ресурсами были выделены основные проблемы кадровой политики. Знания и практические навыки способствовали разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.

1 Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия

1.1 Кадровая политика, её показатели и структура

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Современная кадровая политика организации вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации. Отсюда повышенные требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т. д.) и внешней среды (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства и т. д.) [1, С.52-58].

Кадровая политика организации – это направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

Целью кадровой политики организации является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему. Кадровая должна быть:

– тесно увязана со стратегией развития предприятия, так как кадровая политика представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

– гибкой, т.е. корректироваться в соответствии с изменением деятельности предприятия, производственной и экономической ситуации;

– экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей предприятия;

– обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства[2, С. 283-288].

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации. Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом интересов руководства организации и интересов ее персонал. Составляющими частями стратегии управления персоналом являются:

– условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

– формы и методы регулирования трудовых отношений;

– методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

– установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

– политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

– профориентация и адаптация персонала;

– совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

– разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

– новые методы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

– совершенствование механизма управления трудовой мотивацией;

– разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников и др.

Таким образом, стратегия управления персоналом заключается в определении целей управления персоналом, формировании идеологии и принципов кадровой работы, а также в определении условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.[3, С.56-58].

Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управлением персоналом показана на основе процессного подхода на рисунке 1. Процессный подход позволяет рассматривать и учитывать такие характеристики деятельности организации, как динамичность и непрерывность, цикличность, а также отразить влияние основных составляющих.

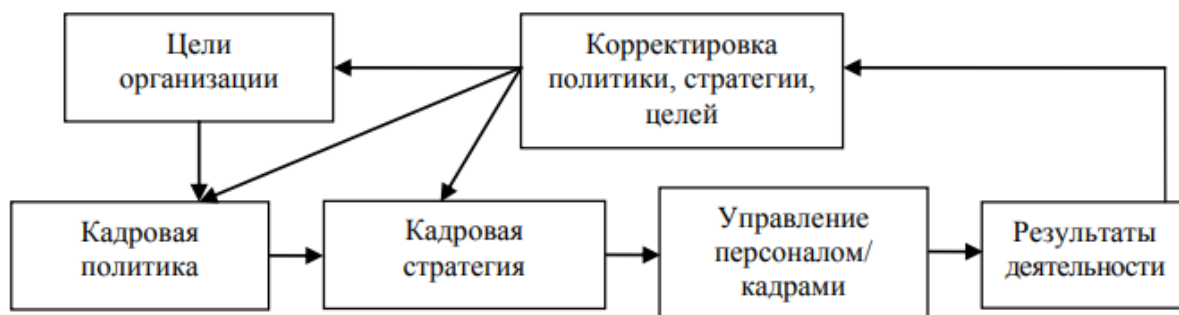


Рисунок 1– Взаимосвязь целей организации, кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом [4, С.41]

Основной деятельностью организации являются её цели. Управление персоналом является подсистемой в системе управления организацией, а значит, цели системы управления персоналом должны быть связаны, как с целями функционирования и развития организации, так и с потребностями работников[4,С.41].Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции её развития, так как она взаимосвязана со всеми областями хозяйственной деятельности организации и играет важную роль в управлении предприятием.

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Этапы формирования кадровой политики представлены в таблице 1[5,С.175-181].

Таблица 1 – Этапы формирования кадровой политики организации

Этап	Цель этапа	Проводимые мероприятия
1.Нормирование	Согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.	– Анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации; – прогноз возможных изменений; – конкретизация требований к сотрудникам, целей работы с персоналом.
2.Программирование	Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом существующей ситуации в организации и возможных изменений в ней.	– Построение системы процедур и мероприятий по достижению целей кадровых технологий, закрепленных в документах, с учетом существующей ситуации в организации и возможных изменений в ней.
3.Мониторинг персонала	Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.	– Выделение индикаторов состояния кадрового потенциала; – разработка программ постоянной диагностики и механизмов выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала; – оценка эффективности кадровых программ.

На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе. К внешним факторам – трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др. С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций. Существуют следующие виды кадровой политики.

Виды кадровой политики в соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

1. пассивная – связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала, поэтому кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

2. реактивная – руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

3. превентивная – характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

4. активная – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Виды кадровой политики в зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава:

1. открытая – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

2. закрытая – отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

Принципы кадровой политики носят рекомендательный характер и должны применяться творчески с учетом особенностей организации, видов деятельности и состава трудового коллектива, сформировавшейся корпоративной культуры и сложившихся кадровых традиций. Основным принципом кадровой политики является необходимость достижения, как индивидуальных целей сотрудников, так и целей организации. Важнейшие принципы кадровой политики и их характеристики представлены в таблице 2[6,С.270-276].

Таблица 2 – Характеристики важнейших принципов кадровой политики

Принцип	Характеристика
Открытости	Доступность информации об основных положениях по работе с персоналом организации и единых процедурах конкурсного отбора руководящего состава и специалистов на вакантные должности.
Последовательности	Сохранение кадровых приоритетов при внесении вынужденных изменений в соответствии со складывающейся обстановкой во внешней и внутренней среде.
Оперативности	Принятие своевременных кадровых решений при изменениях рыночной среды.
Объективности	Обоснованность и взвешенность кадровых решений с учетом постоянного и детального сбора данных о деловых и морально-психологических качествах работников.
Согласованности	Обеспечение единства подходов к оценке кадровых ресурсов на всех уровнях управления.
Законности	Соблюдение положений существующего трудового законодательства.

Для эффективного управления персоналом необходимы обеспечивающие функции, отражающие отдельные стороны работы с персоналом. Связь целей, задач, общих и конкретных функций представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Процесс управления персоналом организации[4,С.42]

Процесс увязывания целей и функций в системе управления персоналом сложен и требует стратегического подхода, построения всей системы управления персоналом на основе разработанной кадровой политики и кадровой стратегии[4,С.42].

Правовым актом, определяющим важнейшие аспекты кадровых вопросов в организациях, выступает Трудовой Кодекс Российской Федерации. Он устанавливает нормативы в отношении трудовых отношений и заработной платы. Регулирующие положения по кадровой политике в организациях разрабатываются на базе основного документа. В таких нормативах не могут присутствовать условия, позволяющие уменьшить размер зарплаты ниже уровня, который указан в кодексе.

Организации в отношении кадровой политики формируют три основных документа:

1. Правила внутреннего распорядка. Задача данного документа состоит в установлении режима осуществления приема/увольнения, предоставления отпуска, премирования, штрафов и т. д. в соответствии с требованиями кодекса. Нормы, которые вносят в Правила внутреннего

распорядка, должны быть утверждены директором организации и являются обязательными для сотрудников.

2. Положение об оплате труда. Разработка данного документа проводится с учетом нормативов, закрепленных в Трудовом кодексе, а также специфики отрасли, в которой работает предприятие. В Положении организация должна прописать регламент расчета заработной платы, нормы стимулирования сотрудников, а также дополнительные начисления за сверхурочные часы, за выход на работу в праздники и т.п.

3. Штатное расписание. Этот документ формируется и утверждается на начальном этапе создания организации, еще до приема на работу специалистов[7,С.106-112,8].

Основными направлениями кадровой политики в организации являются:

- подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- организация заработной платы и мотивация персонала;
- оценка персонала;

1.2 Персонал предприятия, как объект кадровой политики

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал. Персоналом предприятия называется основной состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства[9,С.52-57].

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и

специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале[10.С.47-51].

Методы управления персоналом – это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования организации. Методы управления персоналом на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда делятся на административные, экономические и социально-психологические. Административные методы – осуществление управленческих воздействий на персонал базируется на власти, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Экономические методы – управляющие воздействия на персонал осуществляются на основе использования экономических законов и категорий (материальное стимулирование, экономические нормы и нормативы). Социально-психологические методы – воздействие на персонал базируется на использовании закономерностей психологии и социологии (психологическое воздействие на работников, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников. Другие виды структур персонала приведены в таблице 3[11, С.8-19].

Таблица 3 –Виды структур персонала

Вид структуры персонала	Характеристика
По характеру участия в производственном процессе	<ul style="list-style-type: none"> - промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием; -непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.
По характеру трудовых функций	<ul style="list-style-type: none"> - руководители, осуществляющие функции общего управления; - специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции; - служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание; - рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.
По категориям	<ul style="list-style-type: none"> - производственный персонал, обеспечивающий выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание; - управленческий персонал, занятый управлением производственным процессом и переработкой информации с использованием технических средств управления.
Социальная	характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по социальным показателям: пол, возраст, национальный и социальный состав, уровень образования, семейное положение.
Штатная	<p>определяет количественно-профессиональный состав персонала, который включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -состав подразделений; - перечень должностей.
Профессиональная	соотношение представителей различных профессий или специальностей.
Квалификационная	<p>соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки):</p> <ul style="list-style-type: none"> -класс работника; - разряд работника.
По стажу	<ul style="list-style-type: none"> - по общему стажу; - стажу работы в данной организации.
По уровню образования	<ul style="list-style-type: none"> -высшее образование, -незаконченное высшее; - среднее специальное и т. д.

Движение кадров представляет собой изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работников. На предприятии существует профессиональное движение (овладение смежными профессиями, второй специальностью), и квалификационное движение (повышение разряда). Движение кадров может быть внутреннее (перемещения внутри предприятия) и внешнее (увольнение и прием на работу). Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны и имеют разные источники, основные из которых представлены на рисунке 3 [12, С.134-135].

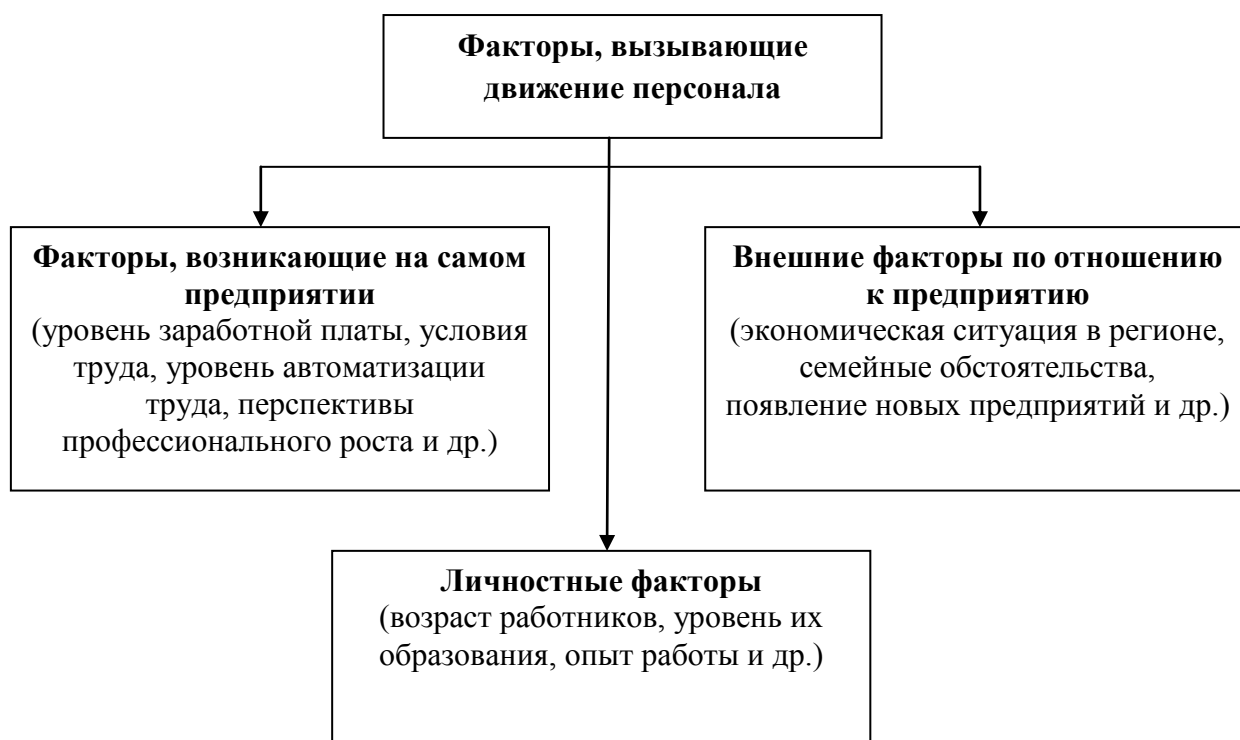


Рисунок 3 – Факторы, вызывающие движение персонала

Сила влияния факторов, представленных на рисунке 3 различна и изменчива, поэтому достаточно трудно провести их количественную оценку. Для полного анализа движения персонала необходимо проводить факторный анализ, который основывается на расчете показателей движения персонала предприятия.

В течение отчетного периода состав работников предприятия изменяется. Анализ движения численного состава позволяет выявить

основные тенденции его развития как фактора производства[13,С.167-169].Для характеристики движения кадров рассчитываются следующие основные показатели:

– коэффициент оборота по приему работников по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятых работников за отчетный период}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%, \quad (1),$$

– коэффициент оборота по выбытию работников:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволенных работников за отчетный период}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%, \quad (2),$$

– коэффициент общего оборота:

$$K_{\text{общ}} = \frac{\text{Количество принятых и уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%, \quad (3),$$

– коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Количество работников,уволившихся по собственному желанию и по причине неаттестации}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%, \quad (4),$$

– коэффициент стабильности кадров:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\text{Количество работников,проработавших на предприятии весь год}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%, \quad (5).$$

1.3 Подбор и адаптация персонала

Подбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников.

Источники поиска новых сотрудников можно разделить на две основные группы: внешние и внутренние. К внешним источникам относятся объявления о вакансии на специализированных рабочих сайтах, в печатных СМИ, размещение уличной рекламы, сотрудничество с кадровыми агентствами, поиск потенциальных сотрудников на конференциях, поиск

через друзей и знакомых, использование радио, телевидения, интернет-ресурсов по подбору персонала и социальные сети, сотрудничество с учебными заведениями для привлечения на работу выпускников. Внутренние источники представляют собой меры по подбору персонала на вакантное место из числа сотрудников организации. Основными и более распространенными методами подбора персонала являются:

1. рекрутинг – это поиск кандидатов на низовые или линейные позиции в компании, предполагает достаточно пассивный подбор персонала: по сайтам в интернете и откликам на объявления в СМИ;

2. прямой поиск – целенаправленный поиск и подбор квалифицированного персонала, который делится в свою очередь на два подтипа:

– headhunting – разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию, используется при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников;

– exclusivesearch (прямой, эксклюзивный поиск) – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов;

3. preliminaring– привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем;

4. скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам, мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов не исследуются;

5. HR-брендинг – формирование привлекательного образа компании;

6. автоматизация подбора персонала – использование IT-систем [14,С.157-161];

В процессе подбора кадров можно выделить следующие этапы:

1. определение потребности компании в персонале и открытие соответствующих вакансий;
2. первичный анализ представленных резюме;
3. предварительное собеседование по телефону;
4. оценочное интервью с соискателем;
5. тестирование (психологическое или профессиональное) и проверка рекомендаций для определения уровня развития профессиональных знаний, навыков и личностных особенностей;
6. проведение собеседований с отобранными претендентами;
7. анализ результатов и принятие решения о «закрытии» вакансии;
8. согласование с соискателем даты предполагаемого выхода на работу, обсуждение и заключение с ним проекта трудового договора;

Методы оценки кандидатов на вакансию:

1. интервью – беседа, дающая представление об опыте и профессиональных качествах претендента. Как метод оценки существует давно, но в последние годы было разработано несколько его разновидностей:
 - case-интервью, направленное на оценку общей сообразительности и общительности;
 - проективное интервью показывает индивидуальное видение кандидатом задачи или ситуации и путей ее решения;
 - структурированное интервью в форме вопрос-ответ;
 - провокационное интервью – кандидату отказывают в приеме на работу и оценивают его поведение[15,С. 35-43];
 - «brainteaser» – интервью, подразумевающее решение сложной логической задачи;
 - стрессовое интервью заключается в ответе на неожиданные вопросы в непредсказуемой обстановке.
2. соционика – распределение кандидатов на вакантные должности по четырем соционическим типам;

3. тесты – популярная процедура оценки путем прохождения ограниченного по времени испытания;

4. ассесмент-центр – технология комплексного выявления деловых, личностных, профессиональных качеств потенциальных сотрудников, их умений и знаний через последовательное проведение широкого набора оценочных мероприятий[16,С. 59-65].

Адаптация – процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды. Для этого используются следующие методы:

- наставничество – помощь со стороны опытного сотрудника;
- семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях;
- специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа;
- ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой;
- беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Различают несколько видов адаптации:

- социальная адаптация – приспособление к требованиям социальной среды, характерна для лиц, впервые поступающих на работу по окончании учебного заведения или после длительного перерыва в работе по найму;
- профессиональная адаптация – приспособление к требованиям профессии, характерна для лиц, впервые приступающих к профессиональной деятельности именно в рамках конкретной профессии;
- должностная адаптация – приспособление сотрудника к требованиям конкретной должности, затрагивает всех сотрудников, поменявших свой статус в организации;

– организационная адаптация – приспособление сотрудников к новым требованиям, свойственна сотрудникам, перешедшим в организацию из других организаций.

Для того, чтобы процесс адаптации сотрудников был управляем, не растягивался во времени и не снижал производительность труда, служба персонала организации разрабатывает особые адаптационные программы, ориентированные на различные адаптивные группы. Наличие таких программ позволяет при необходимости составить план индивидуальной адаптации, рассчитать ее продолжительность и стоимость. Индивидуальный адаптационный сценарий зависит от того, какие виды адаптации актуальны для конкретного сотрудника, каков его личностный и профессиональный потенциал, как характеризуется его должность. В зависимости от этих условий предлагается система групповых или индивидуальных адаптационных мероприятий. В качестве групповых мероприятий выступают:

- семинары по отдельным вопросам организации деятельности;
- обучение основным приемам и правилам с системой зачетов (техника безопасности, правила внутреннего трудового распорядка);
- беседы с представителями отдельных подразделений;
- семинары-тренинги[17,С.40-44].

Индивидуальные адаптационные мероприятия представлены системой индивидуальных консультаций и практикой регулярного анкетирования адаптантов по основным вопросам деятельности. Анкетирование позволяет решить несколько задач: оценить эффективность адаптации, определить зоны дезадаптации, сформировать систему обратной связи.

1.4 Обучение и развитие персонала

Для того чтобы компания развивалась, необходимо развивать её главный потенциал – сотрудников, которые в этой компании работают. Система обучения и развития персонала повышает профессиональное мастерство работников, формирует у них современное экономическое мышление и умение работать в команде. Благодаря процессам обучения и развития повышается производительность труда и эффективное функционирование предприятия в целом.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора.

Развитие персонала включает в себя:

- обучение;
- профессиональную переподготовку;
- повышение квалификации;
- изменение обязанностей конкретного сотрудника или целого отдела;
- построение понятной и чёткой системы карьерного роста.

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Обучение персонала должно выполнять следующие задачи:

- подготовка к решению новых рабочих задач;
- систематическое своевременное обновление знаний;
- активизация потенциальных возможностей работника;
- повышение профессиональной культуры и сплочение коллектива;
- подготовка сотрудников к карьерному росту [18, С.54-59].

Основные лица, которые включены в процесс обучения:

– руководитель организации – утверждает план и бюджет обучения.
– руководитель структурного подразделения – определяет работников, нуждающихся в обучении, организует и проводит все необходимые мероприятия для организации обучения.

– специалист по управлению персоналом – составляет план и программу обучения персонала, создает новые и подбирает уже существующие виды, формы и методы обучения.

– исполнитель – лицо или группа лиц, которые осуществляют сам процесс обучения сотрудников или группы сотрудников.

– обучаемый – сотрудник (группа сотрудников), которого надо обучить.

Обучение персонала может различаться:

1. по виду: внутреннее – в рамках самой организации и силами самой организации, внешнее – с привлечением внешних специалистов, самообучение – к нему сотрудник самостоятельно готовится и проводит сам;

2. по использованию рабочего времени: с отрывом и без отрыва производства на время обучения;

3. по уровню подготовки: первичная подготовка – обучение впервые работника без образования; переподготовка – обучение работника с образованием новой специальности (профессии); повышение квалификации – получение новых знаний и навыков в рамках своей специальности; адаптационное обучение;

4. по срокам обучения: краткосрочное – обучение не более 5 дней и до 40 часов, среднесрочное – не более 6 месяцев, долгосрочное – более 6 месяцев;

5. по типу: индивидуальное или групповое.

Формы обучения также могут быть нескольких видов: лекция, семинар или конференция, тренинг, деловые игры, стажировка, учебные

курсы, интерактивное обучение, дистанционное обучение, адаптационное обучение, наставничество, смешанное обучение[19,С.13-21].

Основными видами обучения в организациях являются: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения. Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

1.5 Организация заработной платы и мотивация персонала

Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премии, доплат и надбавок).

Организация оплаты труда предполагает:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудник

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера) и стимулирующие выплаты.

Существуют два вида заработной платы: основная и дополнительная.

К основной заработной плате относятся:

- оплата, начисляемая работникам за отработанное время;
- количество и качество выполненных работ;
- оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам;
- доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за работу в ночное время, за сверхурочные работы.

К дополнительной заработной плате относятся:

- выплаты за непроработанное время, предусмотренные законодательством по труду;
- оплата очередных отпусков, перерывов на работе кормящих матерей;
- льготных часов подростков, за время выполнения государственных и общественных обязанностей;
- выходного пособия при увольнении.

В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная – форма оплаты труда за фактически выполненный объём работы (изготовленную продукцию) на основании действующих расценок за единицу работы. Сдельная система оплаты труда применяется, когда есть возможность учитывать количественные показатели результата труда и корректировать его путем установления норм выработки, нормы времени, нормированного производственного задания. Она подразделяется на:

- простую сдельную (труд работников оплачивается за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации);
- сдельно-премиальную (заработная плата складывается из заработка по основным расценкам и премии за выполнение условий и установленных показателей премирования);
- косвенно-сдельную (размер заработной платы вспомогательных рабочих определяется в процентах от заработной платы основных рабочих, труд которых они обслуживают);
- аккордную (размер оплаты устанавливается за весь комплекс работ);
- сдельно-прогрессивную (выработка работника в пределах нормы оплачивается по установленным расценкам, сверх нормы оплата производится по повышенным сдельным расценкам).

Повременная – форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время. Повременная форма оплаты труда бывает двух видов - простой повременной и повременно-премиальной. При простой повременной системе размер заработной платы зависит от тарифной ставки работника и количества отработанного времени. При повременно-премиальной оплате труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке. Премии выплачиваются в соответствии с положениями о премировании, которые разрабатываются, утверждаются в каждой организации. В положениях предусматриваются конкретные показатели и условия премирования, при соблюдении которых у работника возникает право требовать соответствующую премию[20,С.41-53].

Мотивация персонала – это создание у сотрудников внутреннего побуждения к эффективной качественной работе и заинтересованности результатами своего труда. Стимулирование персонала – это внешнее воздействие на сотрудников с целью получения определенного результата

или выполнения какой-то работы. Стимулирование является средством, с помощью которого можно вызвать у сотрудников мотивацию к эффективной работе. Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития.

Мотивационная система внутри организации выполняет следующие задачи: стимулирование сотрудников качественно выполнять поставленные задачи, повышение производительности труда, создание позитивного настроения внутри коллектива, снижение текучести кадров, привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, а также создание корпоративной культуры. К материальным методам мотивации относятся: денежное вознаграждение, неденежное вознаграждение, а также система штрафов [21,С.7-8].

К денежным вознаграждениям относятся:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);
- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;
- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Разновидность неденежных вознаграждений в организации:

- наличие социальных учреждений предприятия;
- бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр;

Для более ответственного отношения сотрудников к своим обязанностям можно использовать мотивацию с помощью системы штрафов, к которым могут относиться: материальное наказание за опоздание, невыполнение плана и другие административные нарушения, лишение премии за неудовлетворительные результаты деятельности.

Виды нематериальной мотивации:

- публичное признание и похвала от администрации организации;
- возможность карьерного роста;
- создание дружественной, теплой атмосферы в коллективе;
- комфортные условия труда (зоны отдыха, корпоративные обеды);
- культурные мероприятия внутри организации;
- поздравления со значимыми для сотрудника датами;
- участие в принятии стратегических решений;
- профессиональные конкурсы, розыгрыши призов;
- обратная связь от руководства[22,С.64-71].

К современным методам мотивации относятся: корпоративные квесты, рейтинговые таблицы, соревнования.

1.6 Подходы к оценке эффективности кадровой политики

Оценка эффективности управления персоналом является систематическим, четко формализованным процессом, направленным на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, для соотнесения результатов данных измерений с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Оценку персонала предприятия целесообразно проводить в несколько этапов. В числе этих этапов можно выделить:

– анализ обеспеченности предприятия персоналом;

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. Анализ обеспеченности предприятия персоналом включает: анализ количественного состава работников в динамике, анализ темпа роста численности персонала за период, анализ структуры персонала в динамике, анализ половозрастного состава персонала за период.

– анализ движения кадров предприятия;

Анализ движения кадров предприятия включает: анализ движения работников в динамике и анализ причин, повлиявших на выбытие персонала.

– анализ качественного состава персонала;

Уровень качественного состава управленческого персонала определяет уровень эффективности функционирования предприятия потому, что от личных свойств работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависит качество управленческих решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава персонала включает: анализ сведений о стаже работников, анализ структуры персонала по уровню образования за период и др.

– анализ фонда заработной платы;

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В свою очередь, повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности. Анализ фонда заработной платы включает: анализ состава и структуры фонда заработной платы за период, анализ темп роста заработной платы работников за период, анализ темпа роста выплат стимулирующего и компенсирующего характера за период.

– оценка мотивации персонала на предприятии;

Трудовая мотивация – это способ воздействия на работника с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности посредством внешних и внутренних факторов. Мотивация как экономическая категория выражает социально - трудовые отношения работников по поводу сознательного включения в производственный процесс. Оценка мотивации персонала включает: оценку факторов мотивации по исследованным данным у работников предприятия [23,С. 77-85].

Основные показатели экономической и социальной эффективности управления персоналом, а также косвенные показатели эффективности представлены в таблице 4[24,С.127-138].

Таблица 4 – Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа	Показатели
Показатели экономической эффективности	Показатели выпуска и качества продукции.
	Показатели фонда оплаты труда, средней заработной платы.
	Показатели роста производительности труда.
	Уровень нормирования и кооперирования труда.
	Показатели оптимизации численности управленческого персонала.
	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы.
	Динамика производительности труда и численности персонала.

Продолжение таблицы 4

	<p>Общие издержки организации на персонал за период, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> – затраты на оплату труда; –удельный вес заработной платы в издержках производства; –отчисления на социальные нужды; –доля издержек на персонал в объеме реализации за период; -издержки на одного работника и их динамика.
Показатели социальной эффективности	Показателей структуры персонала по профессиональному, квалификационному составу, по возрасту и стажу работы.
	Образовательный уровень сотрудников и уровень организации повышения квалификации и переподготовки.
	Показатели гуманизации труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности и пр.).
	Показатели улучшения охраны труда, техники безопасности и санитарно-гигиенических требований.
	<p>Характеристика условий труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> – удельный вес работающих во вредных условиях труда; – уровень травматизма, – уровень заболеваемости, – расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда.
Косвенные показатели эффективности	Коэффициент текучести персонала и его динамика.
	Показатели удовлетворенности сотрудников трудом, коллективом, руководством, системой вознаграждения.
	Уровень конфликтности в коллективе, уровень абсентеизма.

Расчет экономических показателей основан на использовании имеющейся на предприятии информации и не требует дополнительных исследований.

Также, выявить и проанализировать эффективность деятельности службы управления персоналом можно и через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров

Заключение

В ходе проведенного исследования, были получены ответы на вопросы, касающиеся формирования, организации, принципов и специфики функционирования кадровой политики на предприятии, основные направления её реализации. Раскрывается понятие кадровой политики, её показатели и структура, показывается взаимосвязь целей организации, кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом.

На первом этапе были рассмотрены теоретические основы формирования кадровой политики, понятие, принципы, цели и задачи, а также персонал предприятия, как главный объект кадровой политики. Раскрываются базовые компоненты кадровой политики.

Затем была изучена организационная структура выбранной организации. В ходе чего произведен анализ иерархии управления, рассмотрение функциональных связей между организационными подразделениями. Кроме того, был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

После чего была разобрана кадровая политика АО «Транснефть-Центральная Сибирь». Рассмотрены методы подбора персонала, организация обучения работников «АО Транснефть-Центральная Сибирь», организация оплаты труда и методы стимулирования персонала. С целью анализа кадровой политики организации произведена оценка состояния и эффективности использования трудовых ресурсов.

После всестороннего анализа кадровой политики были выявлены основные проблемы, которые существуют в ее системе. Для решения этих проблем была разработана специальная программа рекомендаций по улучшению работы системы управления персоналом.

Для качественного формирования содержания стратегии развития персонала АО «Транснефть – Центральная Сибирь» предлагается комплекс рекомендаций по:

– целям и задачам стратегии развития персонала, которая заключается в формировании и поддержке количественного и качественного состава персонала предприятия, что в наибольшей степени соответствует требованиям производства, способствует решению проблем и обеспечивает реализацию конкурентной стратегии предприятия;

– стратегическим подходам к кадровому составу, отбору и привлечению кадров, заключающихся в переходе к формированию двухъярусной структуры персонала, которая состоит из «кадрового ядра» (наиболее квалифицированных и ценных работников) и «периферийных» работников, функции которых на предприятии есть менее значимыми и ответственными;

– организации труда и обеспечении эффективного использования персонала, что предусматривает создание современных рабочих мест, повышение условий и качества жизни, оценки соответствия персонала должностям, которые они занимают, и внедрение эффективных моделей организации работ;

– совершенствованию систем стимулирования персонала предприятия, включающих материальные и нематериальные стимулы к труду и важнейшие стратегические направления работы по мотивации персонала;

– развитию человеческого капитала предприятия, который обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, его способности к инновациям;

– стратегическим подходам к организации движения кадров на предприятии как условию эффективного размещения, использования и содержания работников, обеспечение их профессионального роста, что возможно лишь при условии объединения оперативного и стратегического управления;

– развитию социально-трудовых отношений между наемными рабочими и работодателями относительно условий найма, функционирования и развития трудового потенциала предприятия;

– социальному развитию и социальной защите, которые охватывают такие сферы, как жилье, медицинское обслуживание, пенсионное страхование, социально-бытовые услуги, профессиональную подготовку, и способствуют обеспечению необходимых условий для повышения качества жизни и усиливают мотивацию работников. Указанные рекомендации касаются основных направлений по разработке эффективной стратегии формирования кадровой политики АО «Транснефть – Центральная Сибирь в современных условиях.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь, реагировать на требования технологии и рынка, изменяющиеся в ближайшем будущем.

По результатам исследования оценки персонала организации и методов ее осуществления можно сделать вывод, что сама оценка является важной в деятельности предприятия, управления им и управления персоналом. Спектр методов оценки персонала достаточно широкий и разнообразный. Выбор правильного метода оценки персонала достаточно сложный и требует учета ряда факторов, в частности соблюдение признаков оценки и требований к ней. Поскольку использование этих различных видов, приемов и методов оценки дает определенный результат оценки, а от этого зависит эффективность от оценки. Оценка дает два аспекта эффективности – экономическую и социальную. Сочетание экономического и социального аспектов проведения оценки персонала организации позволяет обоснованно включить в систему оценки эффективности деятельности предприятия экономические показатели оценки персонала предприятия, которые выражаются соотношением полученного эффекта с затратами на достижение этого эффекта, и с учетом действующей социальной составляющей предприятия – показателей, которые отражают социально обоснованные стандарты уровня жизни работников предприятия и обеспечение потребностей и возможностей улучшения жизни.

Список публикаций студента

1. Glyzina T. S. , Matyugina E. G. , Bagamaev B. M. , Tokhov Y. M. , Kolbysheva Y. V. , Gorchakov E. V. , Sotnikova T. V. , Shilova A. S. Environmental monitoring of natural waters in Krasnodar and Stavropol Territories (Article number 012021) // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. –2016.– Vol. 33. – p. 1-5.
2. Шилова А. С., Матюгина Э.Г. Рекреация как значимый компонент системы КСО // Проблемы геологии и освоения недр: труды XXI Международного симпозиума имени академика М. А. Усова студентов и молодых ученых, посвященного 130-летию со дня рождения профессора М. И. Кучина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2017. – Т. 2. – С. 921-923.
3. Матюгина Э.Г., Пожарницкая О.В., Радионова Е.С., Шилова А.С. Рекреация и конкурентоспособность территории // Научный рецензируемый журнал "Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии"– 2017.– № 9-3.– С.79-82.
4. Шилова А.С., Матюгина Э.Г. Экологическая функция рекреационного пространства города// Проблемы экономики и управления строительством в условиях экологически ориентированного развития: материалы 4-й международной научно- практической онлайн - конференции.– Иркутск: Изд-во Байкальский государственный университет, 2017.– С. 364-367.
5. Шилова А.С., Матюгина Э.Г. Формирование качества трудовых ресурсов предприятия НГК.– Томск: Изд-во ТПУ, 2018.(принято к публикации).

Список использованных источников

1. Батурин В.К. Общая теория управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 487 с.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник.– М: Синергия, 2017.– 680 с.
3. Архипова Н. И., Седова О.Л. Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие. – М: Проспект, 2016. – 232 с.
4. Богдан Н. Н., Бушуева И.П. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие СибАГС. – Новосибирск: СибАГС, 2013. – 99 с.
5. Позубенкова Э.И. Менеджмент: учебное пособие. - Пенза: РИО ПГСХА, 2015. - 221 с.
6. Козак Н.Н. Управление персоналом: учебное пособие.– Екатеринбург: Ридеро, 2016 г.– 370 с
7. Управление человеческими ресурсами. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата/ под ред.С.А. Баркова, В.И. Зубкова.– М: Юрайт, 2018.– 183 с.
8. Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». Кадровая политика: формирование, оценка и решение проблем. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9224-qqq-17-m5-11-05-2017-kadrovaya-politika>. (дата обращения 15.02.18).
9. Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами: учебник. - М: ГИЭФПТ, 2014. - 482 с.
10. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие.– М: КноРус, 2018.– 208 с.

11. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – М: Проспект, 2014.– 64 с.
12. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М: Юрайт, 2016.– 203 с.
13. Управление человеческими ресурсами: учебник/ под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича.– М: КноРус,2017.– 222 с.
14. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие.– М: Аспект Пресс, 2016.– 304 с.
15. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство.– М: Альпина Паблишер, 2018.– 156 с.
16. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие.– М: КноРус, 2016.– 302 с.
17. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие.– М: Проспект, 2017.– 86 с.
18. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски.– М: ИНФРА-М, 2017.– 364 с.
19. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала предприятия. Системно-институциональный подход.– М: Академический Проект, 2016.– 352 с.
20. Мазанкова Т.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли) : курс лекций: учебное пособие.– М: Директ-Медиа, 2015.– 214 с.
21. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/ под ред.В.П. Пугачева.– М: Инфра - М, 2014.– 394 с.
22. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум.– М: Юрайт, 2017.– 302 с.

23. Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: учебное пособие.– Изд-во Феникс, 2017.– 416 с.
24. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата.– М: Юрайт, 2016.– 444 с.
25. АО «Транснефть - Центральная Сибирь» [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/>. (дата обращения 09.03.18).
26. Устав АО «Транснефть - Центральная Сибирь» от 16.06.2017 г. № 9 – Томск, 2017.
27. Бухгалтерский баланс АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 31.12.2016 г.
28. Отчет о финансовых результатах АО «Транснефть - Центральная Сибирь» за 2016 год.
29. Крылов С.И. Финансовый анализ: учебное пособие.– Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016.– 160 с.
30. Петров В.И., Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: учебник. – М.: Изд-во Современное управление, 2014 г. – 419 с.
31. АО «Транснефть – Центральная Сибирь» подвело итоги реализации программы развития 2015 года» [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/news/?id=32002>. (дата обращения 05.04.18).
32. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом: учебник и практикум.– М: Юрайт, 2017.– 244 с.
33. Правила внутреннего трудового распорядка АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
34. Иванов А.Л. Инновации в привлечении человеческих ресурсов [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://statecon.rea.ru/jour/article/viewFile/215/197> (дата обращения 07.04.18).

35. Политика ПАО «Транснефть» в области управления персоналом. Обучение персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.transneft.ru/development/staff/135/>. (дата обращения 11.04.18).
36. О реализации образовательных проектов АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/news/?id=33022>. (дата обращения 11.04.18).
37. Томский Промышленно - Гуманитарный Колледж. «Лучший по профессии – 2017» АО «Транснефть - Центральная Сибирь». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tgpgk.tomsk.ru/81/546>. (дата обращения 11.04.18).
38. Политика ПАО «Транснефть» в области управления персоналом. Производственно-технические конкурсы.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.transneft.ru/development/staff/151/>. (дата обращения 11.04.18).
39. Обучение и развитие молодых специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.birc.ru/index.php/about-us/articles-ru/88-obuchenie-i-razvitie-molodykh-spetsialistov>. (дата обращения 15.04.18).
40. Коллективный договор АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
41. Положение об оплате труда работников АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
42. Положение о вознаграждении по итогам работы за год руководителей и работников АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
43. Положение об оказании материальной помощи работникам и пенсионерам АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.

44. Положение о порядке предоставления санаторно-курортных путевок работникам и неработающим пенсионерам и детских оздоровительных путевок детям работников АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
45. Положение о порядке приобретения и предоставления жилых помещений работникам АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
46. Положение о порядке компенсации стоимости посещения бассейнов и услуг спортивно-оздоровительных комплексов работникам АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
47. Положение о премировании работников за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
48. Положение о единовременном поощрении работников АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы за выполнение особо важного производственного задания.
49. Положение о премировании работников к Юбилейной дате АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
50. Положение о конкурсе профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии» между рабочими АО «Транснефть - Центральная Сибирь» на 2016-2018 годы.
51. Наумкина А.О., Глызина Т.С. Пути совершенствования кадровой политики на предприятии и нефтегазового комплекса (на примере АО «Транснефть - Центральная Сибирь») [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/22994/1/conference_tpu-2015-C11-V2-314.pdf. (дата обращения 23.04.18).
52. Социальная ответственность АО «Транснефть - Центральная Сибирь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://centralsiberia.transneft.ru/ekolog/social/?preview=1>(дата обращения 27.04.18).

53. АО «Транснефть - Центральная Сибирь» подвело итоги благотворительной деятельности за 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/news/?id=32902>. (дата обращения 28.04.18).
54. АО «Транснефть - Центральная Сибирь» приняло участие в детской благотворительной акции «Больничные клоуны» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/news/?id=30802>. (дата обращения 28.04.18).
55. АО «Транснефть - Центральная Сибирь» оказало помощь в проведении ремонта школы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/news/?id=25452>. (дата обращения 28.04.18).
56. АО «Транснефть - Центральная Сибирь» подвело итоги благотворительной деятельности в 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/news/?id=44334>. (дата обращения 28.04.18).
57. Политика ПАО «Транснефть» в области управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/ekolog/politika-pao-transneft-v-oblasti-upravleniya/>. (дата обращения 30.04.18).
58. Приоритетная охрана окружающей среды АО «Транснефть – Центральная Сибирь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.centralsiberia.transneft.ru/press/articles/?id=27546>. (дата обращения 30.04.18).
59. Курс на энергоэффективное производство АО «Транснефть – Центральная Сибирь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://centralsiberia.transneft.ru/press/articles/?id=28231>. (дата обращения 30.04.18)