

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

Управление персоналом в ООО «Томскнефтехим»

УДК 005.95:665.6.013(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Королькова Анна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент, ОСГН	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Ардашкин И.Б.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Королькова Анна Александровна

Тема работы:

Управление персоналом в ООО «Томскнефтехим»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2018г.

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.).

1. Материалы рефератов.
2. Отчеты по производственной практике.
3. Статьи периодических изданий.
4. Учебная и научная литература.
5. Информация, предоставленная ООО «Томскнефтехим».
6. Официальные сайты ПАО «СИБУР Холдинг», ООО «Томскнефтехим».

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: раскрыть аспекты управления персоналом на предприятии, раскрыть организационно-экономические характеристики, провести анализ управления персоналом, организации и выявить проблемы;</p> <p>2. Цель - оценка эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии.</p> <p>3. Рассмотреть мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии</p>	
<p>2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»</p>	
<p>3. Анализ системы управления ООО «Томскнефтехим» и мероприятия по её совершенствованию</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

<p>Доцент, ОСГН</p>	<p>Брылина Ирина Владимировна</p>	<p>К.ф.н., доцент</p>		<p>05.12.2017г.</p>
-------------------------	-----------------------------------	-----------------------	--	---------------------

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>Д-ЗИЗ1</p>	<p>Королькова Анна Александровна</p>		<p>05.12.2017г.</p>

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15		
6.06.2018	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
Доцент, ОСГН	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Оглавление

Реферат	8
Сокращения, нормативные ссылки, определения	9
Введение	10
1. Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии	13
1.1. Сущность, принципы и методы управления персоналом.....	13
1.2. Органический подход в управлении персоналом.....	25
1.3. Оптимизация персонала	30
1.4. Кадровая политика.....	40
2. Организационно - экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»	52
2.1. Организационная структура ООО «Томскнефтехим»	52
2.2. Экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»	58
3. Анализ управления персоналом ООО «Томскнефтехим» и мероприятия по её совершенствованию	63
3.1. Анализ системы управления.....	63
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Томскнефтехим».....	75
Заключение	79
Список использованных источников	82
Приложение В	87

Реферат

Выпускная квалификационная работа 86 с., 1 рис., 6 табл., 43 источников, 2 прил.

Ключевые слова: оптимизация, управление персоналом, ООО «Томскнефтехим», органический подход.

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «Томскнефтехим».

Цель работы - изучить и проанализировать систему управления персоналом ООО «Томскнефтехим» и предложить рекомендации для её совершенствования.

В процессе исследования проводились исследования системы управления персоналом ООО «Томскнефтехим» и предложения по улучшению данной системы посредством оптимизации численности сотрудников.

В результате исследования были разработаны некоторые методы по использованию органического подхода и оптимизации численности сотрудников в управлении персоналом ООО «Томскнефтехим».

Степень внедрения: одна из разработанных методик органического подхода и оптимизации численности сотрудников применена и используется в ООО «Томскнефтехим».

Область применения: оптимизация численности сотрудников могут быть использованы для улучшения производств ООО «Томскнефтехим».

Экономическая эффективность/значимость работы: использование методики по оптимизации численности персонала будут способствовать развитию профессионального и карьерного роста сотрудников, обновлению производства, увеличению заработной платы.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик органического подхода и оптимизации численности сотрудников с учетом эффективного распределения и использования персонала ООО «Томскнефтехим».

Сокращения, нормативные ссылки, определения

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Меритократия - принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.

Ответственный за подбор - ОЗП.

Введение

В жизни любого предприятия одной из основных сфер является управление персоналом, так как оно и только оно является той сферой, где решаются вопросы экономические, статистические, философские, психологические, которые могут привести предприятие к более эффективной работе.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В России в условиях рыночной экономики все чаще встают вопросы о практичности применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

В данной работе будет исследовано управление персоналом в ООО «Томскнефтехим» в вопросах оптимизации численности сотрудников, данная тема актуальна тем, что успех работы предприятия зависит от сотрудников, которые должны быть хорошо мотивированы на улучшение результатов при выполнении своих обязанностей и быть готовыми к принятию

на себя больших полномочий. В данный момент в России существует жестокая конкуренция на рынке и конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от обеспечения сотрудниками предприятия и системой управления персоналом.

За основу выпускной квалификационной работы были положены исследования таких авторов, в раскрытии сущности управления персоналом, как С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой; Ф. Тейлора, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д.А. Шевчука в раскрытии органического подхода; в раскрытии сущности оптимизации персонала - В.П. Пугачева; в раскрытии сущности кадровой политики - Я.О. Рыбак, в раскрытии сущности управления персоналом, отборе и оценке персонала С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой и других.

Цель ВКР - изучить и проанализировать систему управления персоналом ООО «Томскнефтехим» и предложить рекомендации для её совершенствования.

Чтобы достичь цели исследований требуется решить следующие задачи:

- Изучить основные теоретические аспекты управления персоналом;
- Изучить организационно-экономическую характеристику ООО «Томскнефтехим»;
- Проанализировать систему управления персоналом в ООО «Томскнефтехим»;

Разработать рекомендации по улучшению системы управления персоналом посредством использования методов оптимизации численности сотрудников.

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «Томскнефтехим».

Предмет исследования - оптимизация персонала в ООО «Томскнефтехим».

Информация для исследования была собрана и систематизирована на основе научной и периодической литературы, на информации, статистических

данных и документации ООО «Томскнефтехим». В первой главе изучены теоретические основы управления персоналом, во второй главе описана история и организационно - экономическая характеристика предприятия, в третьей анализ управления персоналом ООО «Томскнефтехим», в четвертой главе были предложены возможные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Томскнефтехим».

В процессе исследований были использованы методы анализа, сравнительно-аналитический метод, методы научного познания: исторический и системный.

В результате исследований и проведенного анализа в ВКР предложены меры по улучшению производительности труда посредством оптимизации численности персонала.

Работа содержит реферат, введение (актуальность выбранной темы, постановка целей и задач ВКР), основную часть, предложения по улучшению системы управления персоналом, заключение, а также список использованных источников.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из реферата; введения; основной части, заключения; списка использованной литературы и приложений.

1. Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии

1.1. Сущность, принципы и методы управления персоналом

Управление персоналом - это руководство людьми на предприятии, то есть управление напрямую связано с работой руководителя. Руководитель должен обеспечивать сотрудничество персонала в коллективе, на предприятии должна быть кадровая политика, руководитель должен обеспечивать обучение сотрудников, проводить информирование сотрудников, уметь правильно мотивировать персонал и прочие полномочия. Управление персоналом - это определенный вид управленческой деятельности, задачами которой является управление коллективом сотрудников, персоналом.

Управление - это влияние на людей, которые принимают решения, реализуют проекты, задачи, контролирует выполнение задач.

Л. Брэндайс ввел понятие «научное управление» в 1910 году, а позже Ф.У. Тейлор, который считается родоначальником теории управления, подчеркивал, что «управление - это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы». Теория управления как наука в данный момент очень изменилась.

В данное время можно увидеть много определений «управления персоналом», если их объединить, то это управление сотрудниками, их развитие, обучение, обеспечение их безопасности, прием и увольнение сотрудников; данный вид деятельности направлен на достижение целей предприятия посредством умений сотрудников, при учетывании их удовлетворенности трудом.

Сейчас в данном определении акцентируют внимание на вклад сотрудников, удовлетворенность работой, на экономии издержек, на рентабельности компании, на достижение корпоративных целей. Это произошло из-за пересмотра концепции «управления персоналом». Концепция теперь заключается в сотрудничестве в отделах/малых группах; ориентации на

удовлетворение потребителей; внимание уделяется целям предприятия, пытаются вовлечь сотрудников для достижения этих целей; ответственность делегируется между начальниками отделов/групп.

В следствии этого пропишем отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»:

Управление персоналом является реактивной, вспомогательной ролью; здесь главное выполнить все поставленные задачи; акцентируется внимание на потребности и права персонала, все конфликты решаются на уровне руководителя; заработная плата выплачивается посредством переговоров и зависит от внутренних факторов предприятия; содействует переменам; коммерческие цели определяются в зависимости от последствий для сотрудников.

В управлении человеческими ресурсами напротив, данное воздействие является проактивной, вспомогательной ролью; здесь главное стратегия; акцентируется внимание на цели бизнеса; конфликтные ситуации решают начальники отделов; вопросы по оплате решает топ-менеджер и устанавливает конкурентную оплату труда; стимулирует перемены; полная приверженность целям бизнеса.

Человеческие ресурсы, как понятие, связано с трудовым потенциалом, кадровым потенциалом, интеллектуальным потенциалом, но по отдельности превосходит их.

В настоящее время специалисты системы управления персоналом предприятия должны составлять штатное расписание; организовывать подбор персонала; планировать потребность в квалифицированных специалистах; подготавливать должностные инструкции; контролировать и анализировать качество работы сотрудников; организовывать своевременную аттестацию, профессиональную подготовку и повышение квалификации сотрудников; а также не забывать про мотивацию сотрудников, это и премии, и карьерный рост, и повышение заработной платы и так далее.

То, что относится к трудовой деятельности человека и управлению его поведением на производстве, в последнее время и понимают под человеческими ресурсами - и кадровую политику, и управление трудом, трудовыми ресурсами, кадрами и прочее.

Система управления персоналом включает в себя такие подсистемы как, подсистема по качеству труда и методам его оценки; подсистема подбора и расстановки кадров; подсистема мотивации трудовой деятельности; подсистема профессионального отбора, повышения квалификации и роста профессионального мастерства.

Эти подсистемы объединены для управления персоналом, и главной целью является повышение производительности труда, в основе которой максимально помочь сотрудникам проявить свои способности и потенциал.

При переходе к рыночной ситуации роль личности работника возрастает, в итоге это может, как и улучшить, укрепить положение сотрудника, так и принести большие угрозы по развитию сотрудника на предприятии. На фоне этого требуется разработка нового подхода к управлению персоналом, так как угроза неопределенности возникает у каждого сотрудника предприятия. Для создания новых подходов нам необходимо создать философию управления персоналом; наилучших систем по управлению персоналом; применять новые технологии; создавать и вырабатывать совместные ценности; социальные нормы, для регламентации поведения отдельных субъектов.

Под философией управления персоналом мы понимаем создание определенного поведения у некоторых сотрудников относительно целей предприятия, которые должны способствовать развитию производства.

Основными задачами управления персоналом являются:

- обеспечивать профессиональными и заинтересованными сотрудниками;
- повышать удовлетворённость сотрудников своим трудом;

- помощь в достижении целей компании;
- совершенствовать систему мотивации компании;
- совершенствовать методы оценки сотрудников;
- развивать системы профессионального образования и повышения квалификации; сохранять благоприятный климат в коллективе;
- планировать карьерный рост сотрудников;
- развивать творческую активность сотрудников;
- обеспечивать высокий уровень условий труда;
- использовать мастерство и способности сотрудников эффективно.

Если обобщить, главными задачами в управлении персоналом является обеспечить предприятие сотрудниками, эффективно использовать кадры, а также развивать кадры в профессиональном и социальном аспектах.

Существует два принципа в управлении персоналом:

Первый, относится к процессу формирования службы управления персоналом, второй, характеризует саму систему функционирования управления персоналом.

К основным методам управления относятся такие, как:

- в методе системного анализа последовательные действия при установлении структурных связей между переменными;
- в методе экспертных оценок исследования проводят эксперты;
- в методе творческих совещаний и научных дискуссий проводят коллективные совещания и исследования посредством научных дискуссий;
- в методе контрольных вопросов рассматривают и решают задачи при помощи правильно поставленных вопросов;
- в морфологическом методе используют решения для отдельных частей задачи.

При управлении персоналом на предприятии требуется планировать персонал, развивать и обучать его, должны присутствовать стратегия

управления персоналом; а также организация оплаты труда и материальное стимулирование.

При рассмотрении термина «планирование персонала» мы видим потребности персонала в будущем, то есть необходимо определить потребности в области персонала, а также мероприятия, которые необходимы, чтобы его создать, развить, сохранить, оплачивать, а также и не забыть о его высвобождении.

Сейчас, отдел кадров должен решать гораздо больше задач, чем прежде и должны учитываться следующие требования:

- условия труда должны быть безопасными для сотрудников;
- трудоустройство сотрудников должно быть на контрактной основе с учетом будущих расходов;
- необходимо создавать оптимальные условия труда для сотрудников.

При планировании персонала должны быть учтены количественные, качественные, временные, и пространственные показатели потребности в персонале. Планирование персонала непосредственно связано с планированием кадрового потенциала предприятия и планированием карьеры ее работников.

При планировании персонала, необходимо учитывать оценку работы персонала, проводить открытые соревнования (конкурс на место), непрерывно организовывать обучение и совершенствование кадрового потенциала, иметь кадровый резерв.

Планируемая и целенаправленная кадровая политика необходима для того, чтобы не было перебоев с нахождением квалифицированных сотрудников, а также чтобы не было излишнего персонала, так как его невозможно использовать эффективно.

Цель планирования персонала - это определить количественный, качественный состав предприятия, при данных условиях это поможет и экономический рост, и развитие предприятия в целом.

Данная цель будет реализована при оптимальной структуре предприятия и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала компании.

Наилучшим образом применить рабочую силу мы сможем если будут учтены следующие условия:

1. провести мотивацию сотрудников (например, поощрить нематериально или материально;
2. провести обучение сотрудников, чем и будет вызвано развитие у сотрудников;
3. обеспечить совместную работу сотрудникам по видам деятельности для облегчения поиска решений в производстве.

В своей основе планирование персонала имеет статистические данные, которые были собраны и переработаны. Так как иногда собрать их проблематично возникают такие проблемы, как:

- нечеткое планирование персонала, из-за отсутствия полных данных по качественным и количественным методам;
- возникают трудности при планировании из-за неполного изучения показателей влияния на планирование персонала;
- возникают трудности при сборе информации, она должна быть проанализирована, почему она мешала сбору и переработки информации.

В планировании персонала есть три направления:

1. структурно - определенное планирование - данное планирование используется на основе разделения труда, то есть рассматриваются отдельные должности и как они сотрудничают с другими работниками.
2. индивидуальное планирование - данное планирование рассматривается в ключе одного сотрудника. То есть каждый сотрудник - индивидуален и его развитие происходит при получении опыта и дополнительной информации, а также нужно учитывать, что штатные единицы уменьшаются и необходимо ориентироваться на перспективных сотрудников.

3. коллективное планирование - данное планирование рассматривает группу сотрудников.

Планирование - это функция управления персоналом в которой рассматриваются интересы и сотрудников, и руководителей [1, с. 65].

Развитие персонала создает предпосылки экономического роста и стремится к развитию кадрового потенциала.

Развитие персонала способствует сотрудникам понять, что для улучшения их положения и экономическому росту компании необходимо повышать свою квалификацию; а коллективу понять, что при командной работе неизбежны улучшения и развитие компании; а предприятию, что каждый работник является необходимым «винтиком» для построения прибыльной организации.

Развитие персонала при подготовке сотрудников и помощи в повышении квалификации, помогает и себе, так как сотрудники - это будущий объект производственных инвестиций. То есть без развития сотрудников предприятие само не будет развиваться.

Задачами развития персонала являются:

1) повысить квалификацию сотрудников для улучшения производства продукции, заниматься подготовкой и переподготовкой сотрудников, обучать их новым технологиям.

2) способствовать работе в команде.

3) осознать, что трудовая, технологическая, финансовая, производственная роль возрастает, для более точного выполнения поставленных работ, как на производствах, так и в работе офиса.

4) привить ответственность сотрудникам, чтобы это было системное качество у всего предприятия.

5) способствовать самостоятельному развитию сотрудников своих знаний и профессиональных навыков.

На предприятии стратегии управления персоналом необходимо объединить несколько сторон управления персоналом, для улучшения стимулирования и оптимизации их влияния на сотрудников, в большей степени квалификацию и трудовые качества сотрудника, таким образом создавая нужные определенному подразделению элементы политики управления персоналом. Если хотя бы один элемент становится неудачным, то и другие элементы, например, система оплаты труда, перестанут давать положительные результаты. То есть при разделении элементов и не объединении их в единый комплекс приведут к нарушениям все работы предприятия. Поэтому сотрудники компании любой элемент в системе управления персоналом понимают, как взаимосвязанную систему и разбивать эти элементы нельзя.

Когда на предприятии используются организационные инструменты, сотрудников в первую очередь воспринимают отдельными индивидуумами. И чтобы предопределить желаемые результаты для предприятия в целом, такие инструменты, как мотивация и квалификация, должны быть направлены на определенного сотрудника, как индивидуума. Также, объектами стратегического управления, кроме сотрудников, может быть и организационная структура предприятия, условия труда и прочие. В стратегическом управлении существуют среднесрочные и долгосрочные цели, при которых требуется учитывать все факторы эффективности структуры предприятия.

Управление персоналом в условиях развитой рыночной экономики управление персоналом, намного больше, чем просто работа с кадрами, она включает в себя гораздо больше аспектов. В настоящее время при управлении персоналом, при выполнении классических задач администрирования кадров, необходимо соответствовать основной стратегической концепции по руководству предприятия.

При кратком изучении стратегической роли в управлении персоналом, её можно объяснить, как управление персоналом ведется и на высшем уровне

управления организации; при разработке организационной структуры и стратегии предприятия необходимо учитывать функцию управления персоналом; в реализации управления персоналом должной участвовать все линейное руководство.

Еще одним инструментом в управлении персоналом является профессиональное обучение сотрудников, оно проводится и для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, и для развития потенциала персонала, в мире все больше развиваются технологические процессы и поэтому профессиональное обучение требуется для выполнения работы сейчас и в будущем. Профессиональное обучение можно определить, как передачу новых профессиональных знаний и навыков работниками компании.

Профессиональное обучение может быть внутрипроизводственным и непроизводственным.

Внутрипроизводственное обучение проходит на рабочем месте сотрудника в процессе работы, а также если на предприятии есть учебные классы, обучение проводят в отрыве от работы, но непосредственно на производстве. Когда обучение проходит на рабочем месте оно является более бюджетным для предприятия и оперативным. При этом облегчая сотрудникам без отрыва от производства втянуться в процесс обучения.

Непроизводственное обучение приводит к более существенным затратам и отвлечению от работы сотрудников. С другой стороны, сотрудник отрывается от постоянной работы, и сотрудник полностью погружается в процесс обучения.

Поэтому предприятие выбирает для себя более подходящий метод в профессиональном обучении сотрудников.

В нашей стране функциями оплаты труда являются:

1. повышение жизненного уровня сотрудника и его главный доход;
2. основной рычаг материального стимулирования сотрудника и повышения эффективности производства.

Поэтому основным принципом предприятия в организации оплаты труда является принцип материальной заинтересованности сотрудника в итогах своей деятельности на предприятии.

Поэтому материальную заинтересованность можно определить, как осознанную сотрудниками объективную связь между возможностью удовлетворить свои потребности и необходимостью решения каких-либо экономических задач. Данная категория проявляется в деятельности людей. Проявляется она в зависимости от того, как сильно на человека действуют стимулы.

То есть стимулирование можно определить, как средство объединения интересов предприятия и сотрудника, а в процессе производства и распределения материальных благ формой реализации экономических отношений между сотрудниками. То есть материальное стимулирование - это система разработанных мер организацией, для связывания производственных успехов с вознаграждением сотрудников, которые направлены на улучшение конечных результатов, при использовании материальных интересов общества и персонала.

Для того чтобы направить материальные интересы в единое русло требуется соблюдать определенные принципы при построении системы материального стимулирования. Материальное стимулирование будет действовать при трех условиях:

1. создаются общие народно - хозяйственные предпосылки;
2. концепция материального стимулирования развивается теоретически в условиях рыночной экономики;
3. разрабатывается механизм формирования фондов оплаты труда, социального, и технического развития, который обеспечит зависимость между достигнутыми конечными результатами труда и размером полученных средств.

Обязательное условие для того, чтобы материальное стимулирование было эффективным требуется точная оценка результатов труда каждого

сотрудника и коллектива в целом. В данную оценку включены количество вложенного труда, который измеряется продолжительностью рабочего времени, и эффективность производства. При разработке такого механизма оценки результатов труда, который будет использован в виде измерения вклада отдельного сотрудника и отделов в целом мы сможем решить глобальную задачу сознательного включения закона экономии времени в мотивационный механизм управления персоналом.

Вследствие это можно сказать, что для управления персоналом нам требуется знать принципы, методы, стили управления персоналом, а также выработать определенную управления для конкретного предприятия.

Для любых компаний, малых и больших, некоммерческих и коммерческих, промышленных и прочих управление персоналом является важнейшим для достижения поставленных целей, так как без нужных сотрудников нет компании. Поэтому в теории и практике управления - управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов.

Обычно на крупных предприятиях ответственными за общее руководство трудовыми ресурсами на профессионально подготовленных специалистов управления персоналом. Поэтому для содействия в реализации планов и целей предприятия теперь требуются специалисты по персоналу, которые должны знать потребности в работниках всех руководителей от низшего звена до всего управленческого состава предприятия. Но, к сожалению, не все руководители могут понимать специфику управления человеческими ресурсами, механизмы, возможности и недостатки, поэтому не всегда могут правильно использовать помощь специалистов по персоналу. Вследствие этого, и руководители должны знать принципы, методы, способы управления персоналом.

Управление трудовыми ресурсами можно разделить 9 этапов, которые будут выглядеть так:

1. спланировать ресурсы: разработать план удовлетворения будущих потребностей в специалистах;

2. в ключе набора персонала, создавать кадровый резерв по всем должностям, рассматривая уже работающих сотрудников на предприятии;

3. при отборе, кандидатов, оценивать их по лучшим показателям из кадрового резерва, который был создан во время набора;

4. определять заработную плату и льготы, разрабатывать структуру заработной платы и льгот, чтобы привлечь и сохранить сотрудников, а также учитывать оплаты при найме работников;

5. при найме новых сотрудников учитывать профориентацию и адаптацию, помочь вновь принятым сотрудникам развивать в себе самоорганизацию, интерес к изучению работы на предприятии, объяснить какие плюсы сотрудник может получить при увеличении производства, то что за заслуженный труд он получит хорошее вознаграждение;

6. в ключе обучения, разрабатывать программы по эффективной работе, для улучшения качества работ;

7. в ключе оценки трудовой деятельности сотрудников, разрабатывать методики оценки трудовой деятельности и доводить их до сотрудников;

8. для понижения и увольнения должны быть разработаны методы с наименьшими потерями для производства, а для перемещения, повышения, методы должны быть разработаны с учетом развития сотрудников;

9. для подготовки новых руководителей необходимо разработать программы, которые будут направлены на повышение эффективности труда руководящих кадров и развитие их способностей [3, с.10-12].

Вследствие этого основным объектом управления становятся все сотрудники предприятия, это происходит из-за того, что на производстве возрастает роль человеческого фактора, и на предприятиях происходят мероприятия по защите интересов работников.

1.2. Органический подход в управлении персоналом

В органическом подходе выделены две концепции:

1. Управление персоналом;
2. Управление человеческими ресурсами.

При органическом подходе появилась новая перспектива управления персоналом, который показал, что функции организации труда и заработной платы гораздо шире. Отдел кадров теперь должен стать не только регистрационно-контрольным подразделением, а также должен заниматься и поиском, и подбором сотрудников, планировать развитие перспективных сотрудников, оценивать весь управленческий аппарат, выработать мероприятия по повышению квалификации сотрудников.

После того, как стало акцентироваться внимание на человеческий фактор, и сама организация стала представлять из себя живую систему, существующую в окружающей среде. Как следствие появилось два представления, которые способствовали новому взгляду на организационную реальность.

Первое происходило от сравнения предприятия и человека, в смысле их целей, мотивов, потребностей, и этапов развития компании: возникновение, взросление, старение и смерть или возрождение.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Первое представление мы рассмотрим посредством использования положений теории мотивации А. Маслоу как основой для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл.1).

Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим
потребностям личности

<i>Доминирующая потребность</i>	<i>Деятельность по управлению персоналом</i>
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «функция», «локализация» и «симптом», «связь» и «обратная связь», являющиеся существенными для области управления персоналом.

Обычно «функцию» понимали как отправление того или иного органа.

Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостаза) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается...[53].

На основе этого А. Маслоу определяет важнейшую аксиому:

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс

до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, которые отвечают за деятельность функциональных систем.

Высшие психические «функции» как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых приносит свой вклад, чтобы осуществить сложные психические процессы и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, то есть местоположении, а с другой, - не так просто определить, где же находится само это место. Более того, “поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, “симптом” (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации”.

Поэтому, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить, как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга - не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. При вышеизложенном мы можем сформулировать такие принципы голографического структурирования предприятия, как:

1. Хранить целое предприятия, каждую её часть, от подразделения до каждого сотрудника;

2. Создавать множественные и даже избыточные связи между частями предприятия;

3. Развивать вместе и универсализацию, и специализацию сотрудников (и сотрудника должны знать и уметь делать все).

4. Создавать условия для того, чтобы сотрудники и коллектив в целом были самоорганизованы.

Данный подход является привлекательным ещё и потому что принятие решений в управлении не будет всегда рациональным, так как на самом деле у сотрудников управленческого аппарата:

- Действия происходят на основе неполной информации;
- Исследуется только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- Оценить результаты точно невозможно.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.

Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных - внутри - и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа - определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Характеристику условий эффективности и особых затруднений в органическом подходе мы рассмотрим в таблице № 2.

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в
органическом подходе

<i>Условия эффективности</i>	<i>Особые затруднения</i>
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о “функциональ-ном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к “экологии” внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

В итоге преодоления противоречий, которые характерны для органического подхода к управлению персоналом, можно сформулировать следующие рекомендации, которые помогут повысить эффективность управления персоналом. [54]

1. При признании ошибок, которые допускаются при действии в сложной среде, неизбежными, нужно поощрять у работников качества рефлексивности и открытости.

2. Значительно увеличивать поощрение способы анализа, при которых признаются возможности реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения [42, с.10].

3. Главное здесь избежать, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указывать необходимо ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов. [54]

1.3. Оптимизация персонала

Качество принимаемых решений, эффективность использования материально - технических, денежных и других ресурсов зависит и от руководителей, и от сотрудников. В наше время при повышении роли сотрудников и управления ими есть две стороны: при первой, квалифицированный персонал приведет предприятие к успеху, при второй квалифицированный персонал - это очень дорого, для предприятия, и расходы на данных сотрудников всегда повышаются. Но, как показал кризис и в мире, и в России, в частности, это и первая статья экономии и сокращения затрат. Вот только всегда ли сокращение затрат на персонал является действительной оптимизацией?

Во время кризиса стало ощутимым, как дорого стоит квалифицированный персонал и в данной ситуации многие руководители пытались найти пути сокращения расходов. По привычке, которая восходит к традиционной для нашей страны недооценке значения человеческого фактора в производстве, в первую очередь, чтобы сэкономить решают уменьшить затраты на персонал: идут сокращения штатных единиц, при увеличении объемов работ зарплату могут даже снизить, обучение проходит на низшем уровне, уменьшаются социальные льготы и прочее.

Часто такие меры необходимы, особенно когда кризис идет по всей стране. Но в итоге предприятия получают только отрицательные последствия: из предприятия уходят квалифицированные сотрудники, которые знали всю специфику работы компании, дестабилизируется корпоративная политика и нематериальная мотивация, происходит распад организационной культуры, социально - психологический климат ухудшается, все это ведет к снижению производительности труда и снижению производительности труда, качеству

продукции и услуг. Поэтому предприятие многое потеряет, а для возврата потребуется не мало времени. [9, с.95]

Действительно, если проводить политику оптимизации состава персонала, научно обоснованную и учитывающую реальную ситуацию на данном предприятии можно снизить негативные последствия сокращения работников, урезания социальных льгот и зарплат, расходов на обучение и другое.

Понятие оптимизации

Говорить об оптимизации состава персонала как одном из важнейших направлений деятельности служб персонала и руководства компанией в целом стали в нашей стране сравнительно недавно - лишь с начала рыночных преобразований. До сих пор мало кто из руководителей может удовлетворительно объяснить, что же это такое с точки зрения современной науки и передовой практики менеджмента.

Что представляет собой оптимизация состава персонала и чем она отличается от обычного высвобождения?

«Оптимизация состава персонала» - сложное понятие; чтобы выяснить его значение, требуется уточнить смысл составляющих этого словосочетания и, прежде всего, термина «оптимизация». В данном случае «оптимальный» означает наилучший для компании состав кадров. В современном, цивилизованном и гуманизированном, бизнесе оптимальность определяется с точки зрения экономической (или деловой - для некоммерческих предприятий) и социальной эффективности. Под экономической эффективностью понимается достижение с минимальными затратами организационных целей - экономических результатов, важнейшими из которых обычно считают рост капитализации и прибыли компании, а также производительности труда. Кроме того, экономическая эффективность предполагает обеспечение стабильности, работу на перспективу.

Если компания для достижения сиюминутной выгоды (высокой прибыли сегодня), не заботясь о будущем, выжмет из своих сотрудников максимум

возможного, резко ухудшив состояние трудовых ресурсов, то с точки зрения долгосрочных целей такую политику нельзя считать экономически эффективной.

К числу важных показателей экономической эффективности (и оптимальности состава персонала) относятся также гибкость и адаптивность. Они означают умение персонала и всей организации быстро перестраиваться в соответствии с требованиями ситуации, способность к организационным инновациям, обновлению. Меры по оптимизации состава персонала должны быть направлены на сохранение и развитие этих способностей компании. Гибкость и адаптивность особенно востребованы в условиях кризиса, когда предприятие вынуждено быстро перестраиваться, менять номенклатуру продукции или услуг, искать новые сегменты рынка.

Социальная эффективность характеризует гуманность организации труда и кадровой политики. Она предполагает удовлетворенность сотрудников трудом (его содержанием), условиями, оплатой, самим пребыванием в коллективе: отношениями с руководством, коллегами, подчиненными, деловыми партнерами. Иными словами, социальная эффективность отражает человеческий аспект трудовой деятельности. Хотя она и связана с дополнительными затратами, но, будучи гармонично увязанной с экономической эффективностью, положительно влияет не только на психологическое состояние работников, но и на мотивацию персонала, корпоративную приверженность (снижая текучесть кадров) и, как следствие, на результаты труда.

Две стороны оптимальности

Оптимальность характеризуется количеством и качеством персонала. Численность персонала, в свою очередь, характеризуют главные показатели: валовая и чистая потребности в персонале. Валовая (общая, брутто-потребность) потребность - это численность работников требуемой квалификации и мотивации, необходимая организации для выполнения

запланированного объема работ в определенные сроки. Чистая потребность в персонале определяется путем вычитания из валовой потребности в персонале состава персонала, который имеется на предприятии сегодня или будет в определенное время. Иными словами, она характеризует несоответствие работников, требуемых для выполнения производственных и других организационных задач, их предполагаемому составу в тот или иной временной период. При определении чистой потребности в персонале учитываются предполагаемые (прогнозируемые) изменения в его составе, связанные с уходом на пенсию, переводами, увольнениями, травматизмом и так далее [52].

Качество персонала характеризуется его профессионально-квалификационным составом и мотивацией, хотя на практике, в силу сложности определения уровня мотивированности сотрудников, особенно при приеме на работу, под качеством персонала обычно понимают его профессионально-квалификационный уровень. Важнейшим современным показателем качества работника является профиль компетенций: набор знаний, умений и личностных качеств, позволяющих выполнять определенные виды работ, которыми обладает человек.

Итак, в свете вышеизложенного оптимизация состава персонала подчинена обеспечению стратегии компании, ее экономической и социальной эффективности. Поэтому **оптимальным будет такой состав персонала в количественном и качественном отношении, который в состоянии реализовать ее стратегию и основные задачи, обеспечить капитализацию и прибыльность, стабильность, гибкость и адаптивность**, а также высокую удовлетворенность работников трудом и пребыванием в коллективе предприятия (социальная эффективность). Из этого вытекает одна из практических рекомендаций: прежде чем увольнять (или набирать) работников, сокращать (или увеличивать) расходы на персонал, необходимо тщательно проанализировать, насколько нынешнее состояние и намечаемые изменения

соответствуют рассмотренным выше и некоторым иным критериям оптимальности состава персонала.

То есть начать необходимо с планирования.

Оптимизация численности персонала относится к числу постоянных, важнейших функций управления персоналом. Чаще всего потребность в оптимизации состава персонала обусловлена несоответствием имеющегося состава кадров, стоящим перед ним задачам. Иными словами, она возникает тогда, когда состав персонала в количественном и (или) качественном отношении не отвечает требованиям времени. Между тем из-за изменений ситуации, техники и технологий, целей предприятия и имеющегося состава работников желаемое соответствие бывает очень редко и длится совсем недолго. Поэтому оптимизация состава персонала актуальна для предприятия практически всегда.

Как осуществляется оптимизация состава персонала на практике?

Исходным звеном оптимизации состава персонала является его планирование. В наши дни без кадрового планирования невозможно сколько-нибудь эффективное управление персоналом. Планирование персонала - это определение целей и мероприятий в области обеспечения организации специалистами, причем оптимального качества и количества, а также их эффективного использования в интересах работодателя и работников. Оно позволяет предусмотреть будущие изменения организации, персонала и внешней среды, заранее определить пути, способы и формы эффективного привлечения сотрудников, оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов, рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать экономную, рациональную эксплуатацию всех средств.

Существуют различные виды кадрового планирования: планирование маркетинга персонала, найма и развития персонала, расходов на персонал и др. Центральное место среди них занимает планирование кадрового состава.

Планирование состава персонала

Этот центральный вид планирования является детальной оценкой, предполагаемого состава кадров, который уже имеется и который планируется в будущем, в количественном и качественном отношении, а также его трудового потенциала, организационных возможностей. Во временном отношении планирование состава персонала, при рассмотрении существующего состояния кадров далеко выходит за пределы настоящего и служит отправным пунктом для всех расчетов будущих изменений. Планирование помогает найти нестандартные качественные характеристики (специальность, компетенция, квалификация), а также количественный состав различных категорий сотрудников: руководителей низшего, среднего и высшего звена, операторов, программистов и так далее.

Для подготовки любых решений в кадровой сфере необходимо планирование состава персонала. Планирование - это стержень, становой хребет всего планирования персонала. На основе информации о наличном состоянии кадров и ожидаемых изменениях разрабатываются и осуществляются практически любые меры по изменению персонала, ведется вся кадровая деятельность. Данный вид планирования дает возможность определять состояние кадрового состава, рационально заполнять рабочие места и использовать сотрудников, учитывать и предусматривать затраты на персонал, принимать решения о сокращении или увеличении численности сотрудников, их обучении и развитии. Иными словами, оно служит основой для учета и планирования любых действий по оптимизации состава персонала.

Исходным, первым звеном процесса оптимизации кадрового состава является определение валовой, общей потребности в персонале, то есть количества и качества работников, необходимого для реализации стратегических целей, тактических и оперативных задач, а также политики

компании в отношении работников. Для того чтобы не простаивали техника и оборудование, чтобы каждое рабочее место было занято сотрудниками, умеющими и желающими работать, и чтобы не было бесконечных «перекуров», необходимо своевременно и четко определять потребность в кадрах. Причем численность и квалификация персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить качественное выполнение работ в определенные сроки с минимальными затратами. Учитывая изменение производственных задач, внешней среды и текучесть кадров, сделать это можно лишь на основе систематического планирования потребности в персонале и разработки программ по ее удовлетворению [34, с. 333].

В результате определения потребности в персонале выясняется, сколько сотрудников требуется, какой квалификации, к какому времени и в каких местах для выполнения запланированной организационной задачи в определенной ситуации. Как видно из этого определения, потребность в персонале определяется пятью параметрами:

Количество работников, которые требуются организации. Качество необходимых работников, то есть их специальность, квалификационная группа. Время возникновения потребности (когда, к какому времени необходимо найти или сократить работника). При этом следует учитывать и среднее время, необходимое на поиск, отбор, оформление и адаптацию нового работника, а также установленные законом сроки уведомления об увольнении. Место, пространственное расположение подразделения, где возникает потребность в персонале или его сокращении. Ситуация, которая может сложиться ко времени актуализации потребности в персонале, и которая отражает состояние внешней среды, внешние условия деятельности компании. Например, суровая снежная зима затрудняет выполнение задачи по перевозке грузов и отгрузке продукции и тем самым увеличивает требуемое количество персонала. Ситуация может отражать и предполагаемые изменения на мировом рынке или рынке труда.

Определение потребности в работниках предполагает выяснение качества и количества персонала, оптимального для выполнения производственных заданий и реализации кадровой политики. Качество и количество планируются в единстве и взаимосвязи, поскольку их носителями выступают конкретные люди, занимающие определенные рабочие места. Первоначально определяются качественные характеристики: категории, профессии, специальности, уровень квалификационных требований к работникам.

Процесс определения потребности в качестве и количестве персонала невозможен без анализа труда (работы, рабочего места, профессиографического анализа труда - часто эти термины употребляются как синонимы). Анализ работы (рабочего места) - это процедура определения назначения, целей и содержания трудовой деятельности (трудовых процессов), а также требований, предъявляемых к занимающему данную должность работнику. Такие требования в современных компаниях обычно формулируются в форме компетенций, необходимых сотруднику, занимающему данное рабочее место.

Анализ работы - довольно трудоемкая, требующая немалых затрат процедура. Поэтому, когда в компании есть необходимая документация и она заслуживает доверия, то потребность в качестве персонала рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации рабочего процесса;
- требований к должностям и рабочим местам, выраженным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации, включающего перечень должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы и содержащей требования по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Анализ рабочего места лежит в основе определения не только качества, но и количества персонала. Одновременно с определением качественной потребности по профессиям, специальностям и другим характеристикам осуществляется расчет численности кадров по каждому качественному показателю. Такой расчет осуществляется в ходе анализа рабочего времени - выяснения необходимых (должных) временных затрат на определенные виды трудовой деятельности. При этом учитываются не только время непосредственного выполнения самой работы (основное время), но и подготовительные и вспомогательные временные затраты. Путем суммирования количественной потребности по отдельным качественным показателям находится общая потребность в персонале.

Итак, на первом этапе процесса оптимизации состава персонала определяется валовая потребность в персонале. Чтобы оптимизировать кадровый состав, необходимо четко представлять, какой персонал мы имеем, какую работу он способен выполнять. Без этого невозможно, в частности, определить, сколько и каких работников нужно сократить или набрать.

Определение трудового потенциала

Вторым этапом технологии оптимизации кадрового состава является диагноз персонала, означающий выяснение организационных компетенций и возможностей работников, то есть их трудового потенциала. Этот потенциал характеризует производительные, а точнее, организационные, способности сотрудников, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих требований и условий.

Трудовой потенциал организации позволяет установить, какие задачи она может планировать, каких деловых (производственных) результатов может достичь, обладая данным составом персонала. Кроме того, руководство компании, зная структуру трудового потенциала, его составляющих и особенно латентного (скрытого) трудового потенциала работников, имеет возможность

максимально задействовать трудовые ресурсы компании, например, за счет неиспользуемых в настоящий момент компетенций исполнителей.

Индивидуальные качества работников, имеющие организационную значимость, характеризуются трудовым потенциалом. В специальной литературе для характеристики качеств, выражающих организационные возможности сотрудников, используются термины: «способности», «компетенции», «качества», «черты». В последнее десятилетие трудовой потенциал все чаще определяется в форме компетенций. Как уже отмечалось, компетенции обеспечиваются наличием у работников необходимых личностных качеств, знаний, умений и навыков. Весь персонал организации представляет определенный набор компетенций, необходимых для выполнения ее задач. И с этой точки зрения оптимизация персонала - это планирование оптимального количества и качества компетенций (набора), их приобретения, сохранения и использования организацией.

Устанавливающий трудовой потенциал компании (диагноз персонала) создает информационную базу для всего планирования персонала и, прежде всего, для рационализации и оптимизации потребности в персонале и способов ее покрытия. Результатом диагноза являются уточненный профессионально-квалификационный состав (сколько работников какой квалификации реально трудится в различных подразделениях и в целом на предприятии), а также набор компетенций, дифференцированных по отдельным сотрудникам и подразделениям. Такая информация необходима для оптимизации кадрового состава, поскольку она позволяет определить:

- сколько работников какой квалификации реально используется предприятием и ее различными подразделениями;
- уровень квалификации работников, а также насколько он соответствует требованиям рабочих мест и выполняемой на них работе.

При недостатке компетенций необходимо планировать либо соответствующее обучение сотрудников, либо их перемещение на рабочие

места с меньшими требованиями, либо освобождение; неиспользованные возможности сотрудников и трудовых коллективов различного уровня. За счет этого можно рационализировать потребность в кадрах и сократить расходы на персонал [3, с. 366].

Например, если на предприятии есть работники, хорошо разбирающиеся в программировании, и эта их компетенция не задействована, а компания намечает в начале следующего года создать новые рабочие места, оборудованные станками с числовым программным управлением, то ей выгоднее запланировать не привлечение новых специалистов со стороны, а использование собственных резервов. Возможно, потребуются предусмотреть соответствующие обучающие мероприятия, а также перемещения сотрудников и замещение освобождающихся рабочих мест.

Выяснив общую потребность в кадрах и трудовой потенциал предполагаемого персонала (с учетом изменений, которые можно относительно точно установить к определенному времени на основе планирования выходов на пенсию, средних показателей текучести кадров, профессиональных заболеваний, травматизма и т. п.), целесообразно на основе сопоставления этих показателей разработать план оптимизации кадрового состава. Он включает предполагаемые количественные и качественные изменения в составе персонала, осуществляемые различными способами. Об этих способах речь пойдет в следующий раз.

1.4. Кадровая политика

Кадровую политику можно назвать главным направлением при работе с сотрудниками, в нее входят основополагающие принципы, которые выполняют кадровая служба организации. Кадровую политику можно определить, как целенаправленную деятельность для создания персонала компании, которая способствовала бы совмещению целей и приоритетов компании и её сотрудников.

Объект кадровой политики организации - это её персонал. Основной штатный состав предприятия. Штатный состав работников является персоналом предприятия. Персонал является главным и решающим фактором производства, первой производительной силой организации. Именно персонал создает и приводит в движение средства предприятия, и постоянно совершенствует их. Эффективность производства в большой степени зависит от того насколько сотрудники квалифицированы, профессиональны, у них присутствуют деловые качества.

Кадровая политика, чтобы достигнуть выполнения задач использует разные инструменты, такие как:

1. Сохранение или увольнение сотрудников, при сохранении используются следующие пути решения:

- Сотрудников переводят на частичную занятость, например, на 0,5 ставки;
- Сотрудников переводят на другие объекты, несвойственную им работу;
- Сотрудников направляют на переподготовку и прочие.

2. Поиск сотрудников, которые имеют нужную подготовку, или организовывать обучение для штатных сотрудников;

3. Поиск сотрудников «со стороны», либо переподготовка сотрудников, которых должны были сократить;

4. Дополнительный набор сотрудников, то есть расширение штата либо сотрудники должны приносить большие результаты для предприятия.

Чтобы правильно подобрать кадровую политику для предприятия необходимо не забывать про свойственные внешней и внутренней среде факторы организации, перечислим их:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющихся сотрудников и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуацию на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям организации, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- как влияют профсоюзы, насколько жестко отстаивают интересы сотрудников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

В настоящее время в кадровой политике должны быть учтены такие моменты:

1. Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть довольно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, так как именно со стабильностью связаны определенные ожидания сотрудника, с другой - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов сотрудников и имеют отношение к организационной культуре организации.

3. Так как формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

То есть, при соблюдении действующего законодательства кадровая политика должна сформировать систему работы с персоналом, при которой будут учитываться и экономический и социальный эффект от преобразований.

Чтобы реализовать кадровую политику её нужны альтернативы. Например, она может быть быстрой, решительной (в чем-то в начале, возможно, и не очень гуманной по отношению к сотрудникам), и будет основана на формальном подходе, в приоритете будут производственные интересы, или будет учитывать последствия её реализации на сотрудниках, какие могут быть впоследствии социальные издержки.

Кадровая политика - это не только найм сотрудников, это и развитие персонала, и его переподготовка, и взаимодействия друг с другом предприятия и сотрудника. При том, что кадровую политику мы связываем с выбором целевых задач, которые будут рассчитаны на перспективу, текущую кадровую работу с оперативным решением кадровых дел. Кадровая политика и кадровая работа связаны между собой тактикой и стратегией достижений поставленных целей [1, с.59].

Кадровая политика, когда касается кадров предприятия в целом, носит и общий характер и частный, при ориентации на решение определенных задач, например, в пределах категорий сотрудников, функциональных или профессиональных групп сотрудников, отдельных структурных отделов - избирательный характер.

В кадровой политике формируются такие требования:

- Требования к полу, образованию, уровню профессиональной подготовки, стажу возрасту и прочим требованиям к сотрудникам на стадии её найма;
- Отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, чтобы было целенаправленное воздействие на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- Отношение к стабилизации персонала (всего или определенной его части);
- Отношение к характеру подготовки новых сотрудников в организации, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровой политике необходимо реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем для увеличения возможности предприятия.

В свойства кадровой политики входят:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли кадров.
4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является частью производственной политики предприятия и составной частью всей управленческой. Цель кадровой политики создать высокоразвитую, ответственную, сплоченную и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственная часть;
- финансово-экономическая часть;

- социальная часть (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Такими являются задачи кадровой стратегии:

- поднять престиж компании;
- исследовать атмосферу внутри компании;
- проанализировать возможное развитие потенциалов рабочей силы;
- обобщить и предупредить причины увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровой политике необходимо способствовать увеличению возможностей организации, реагировать на требования технологии и рынка в ближайшем будущем, которые изменяются каждый день.

Кадровая политика - это составная часть всей управленческой деятельности и производственной политики компании. Её цель создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

В образовании, как в специфической отрасли народного хозяйства, кадры, играют важнейшую роль. «Кадры решают все», но кадры могут стать и главной причиной неудач. В управлении преподавательским персоналом вуза есть такие проблемы как, возрастная, квалификационная и должностная структура, оплата труда. Данные проблемы должны контролироваться

администрацией, она должна вырабатывать принципы решения, перспективного и текущего управления.

Эффективность учебного процесса, престижность и перспективность вуза зависят от состояния преподавательских кадров вуза. Возрастной состав персонала определяет преемственность знаний в научно-педагогической школе, активность освоения новых областей знаний. В кадровой политике вуза не должен и не может быть целью возраст преподавателей. Более того, преподавательский и исследовательский опыт сотрудника вуза появляется через 10-15 лет работы и при сохранении наиболее выдающихся профессоров и доцентов в вузе будет высокий научно-педагогический престиж. Но планировать внутренний процесс самовоспроизводства кадров и предпринимать необходимые меры для выращивания и привлечения наиболее квалифицированных специалистов должны и кафедры, и факультеты, и вуз в целом.

Как правило, основные принципы кадровой политики вырабатываются Ученым советом и администрацией вуза, но реально подбор персонала осуществляет каждая кафедра независимо.

Критерии оценки кадровой политики

Чтобы полностью проанализировать кадровую политику персонала выделим критерии оценки:

1. по количественному и качественному составу персонала;
2. по уровню текучести кадров;
3. по гибкости проводимой политики;
4. по степени учета интересов сотрудников, производства и так далее.

Чтобы было удобно анализировать количественный состав предприятия его делят на руководящую категорию, менеджерское звено и обслуживающую категорию, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящийся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и прочие), а также на

работающий в центральном отделении или филиалах и тому подобное. Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы.

Одним из самых показательных критериев кадровой политики организации является уровень текучести кадров.

Текучесть кадров рассматривают и как положительное явление, и как отрицательное. В первую очередь, у сотрудника расширяются возможности и увеличивается его способность к адаптации. Потом штат организации «освежается», происходит приток новых людей, и как следствие приток новых идей.

Оценивать гибкость кадровой политики необходимо при рассмотрении таких характеристик, как: стабильность и динамичность. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Чтобы учесть степень учета интересов сотрудников необходимо сравнить их со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к сотрудникам организации.

Совершенствование кадровой политики

Чтобы улучшить кадровую политику необходимы такие мероприятия, как:

Усилить системность в подборе кадров и охватывая весь спектр этой работы: от найма до увольнения работника. Улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если рассматривать каждый из этих моментов по отдельности, то они покажутся не очень существенными. А вот

вместе они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия [1, с.61].

В большинстве организаций отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами, в основном, занимаются планированием численности сотрудников в компании. Их главной задачей является сделать так, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниями.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

План управления человеческими трудовыми ресурсами достаточно прост в теории, но с реализацией могут возникнуть определённые проблемы. Стратегия компании по управлению персоналом периодически сталкивается с определенными проблемами, в связи с тем, что техника, которая находится в наличии не может выполнить тот объем работы, который запланирован.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко,

так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались.

Также хочется отметить иные проблемы, возникающие с кадровым администрированием:

1. Текучесть кадров в областях с однотипным конкурирующим производством;
2. Наличие дефицита рабочего персонала, ввиду отсутствия грамотного кадрового планирования;
3. Отсутствие плана обучения персонала;

На основании вышеизложенных пунктов можно сделать вывод, что от результатов работы кадровой службы зависит выполнение производственной программы Компании. В связи с этим, считаю необходимым отметить, что при взаимодействии Производственного блока и кадровой службы, возможно грамотное планирование выполнения производственной программы предприятия, но только при условии постоянного контроля и мониторинга соблюдения выполнения работ.

Существуют такие показатели как текучесть кадров иногда она проявляется в большей степени в том или ином регионе, или в некоторых областях производства. Планирование набора персонала не велся, обучение персонала спланировано неправильно. В итоге цели предприятие не добивается. Но если есть хотя бы план будущих мероприятий, их можно скорректировать в соответствии со сложившейся обстановкой.

Чтобы произвести расчеты относительно числа специалистов, требующихся предприятию, и профессиональной структуре, которая будет нужна в данный период разрабатывается план по трудовым ресурсам. Также нужно решить какие будут источники набора потенциальных сотрудников, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании

берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

Резерв кадров обычно бывает внутренним и внешним. Внешний резерв кадров обычно ведется на уровне внешних источников (напр. выпускники учебных заведений и тому подобное). При подборе какого-либо кандидата из него, вначале изучаются его деловые, моральные и прочие качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

Для внутреннего резерва характерно то, что подпор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности (например, выход сотрудника на пенсию или декретный отпуск) ведется в динамике внутри самой организации. На основании анкет с личными данными и проведения ряда собеседований с претендентами на должность, происходит отбор сотрудника, соответствующего уровня. Деловые качества сотрудника уже известны, так как он уже работает в данной организации и нет такой необходимости в изучении, как это свойственно для внешнего источника

резерва. Также для более быстрого ввода в курс выполняемого объема работ сотрудника, с ним обычно проводит на начальном этапе отбора непосредственный руководитель данного подразделения или какой-либо куратор данного направления деятельности. Это позволяет сотруднику, занявшим данный пост, более быстро адаптироваться к своим новым обязанностям без потери качества труда.

2. Организационно - экономическая характеристика

ООО «Томскнефтехим»

2.1. Организационная структура ООО «Томскнефтехим»

ООО «Томскнефтехим» был основан 19 апреля 1974 г. (ранее ОАО «Томский нефтехимический комбинат»). Строительством комбината начала заниматься строительная компания «Химпром». В 1983 году завод производит первый метанол. В 2003 комбинат было решено объединить с такими организациями как ЗАО «Метанол», ОАО завод «Бензол», ОАО «Томский нефтехимический завод», ОАО «Томский нефтехимический комбинат», которые находятся все на одной территории. ООО «Томскнефтехим» дочернее предприятие ПАО «СИБУР Холдинг».

Первым директором ОАО «ТНХК» стал Виктор Стефанович Гетманцев, он был назначен на должность министром химической промышленности Л.А. Костандовым и пробыл в данной должности до 1983 года далее был переведен в Москву на должность начальника Всесоюзного объединения «Союзхимпласт» в Москве. А с 1983 года был назначен директором ТНХК Владимир Матвеевич Набоких, который был до этого главным инженером предприятия.

В 1985 году на должность генерального директора приходит Хандорин Геннадий Петрович. В данное время на заводе работало три завода по производству метанола, пропилена, формалина. При умелой организации работ производства начали приносить прибыль первый раз за последние 5 лет.

В 1990 году генеральным директором становится Толстов Геннадий Павлович, в 1993 году на ТНХК начинают производить полиэтилен низкой плотности, товарный пропилен и товарный этилен.

В 1997 году, вследствие возбуждения дела о банкротстве ТНХК, контрольный пакет акций приобретает Министерство атомной энергетики в лице ФГУП "Сибирский химический комбинат" и на должность арбитражным управляющим назначен Прохор Михаил Федорович. Геннадий Петрович Хандорин становится председателем Совета директоров ОАО «ТНХК».

В 1998 году происходит дефицит сырья на комбинате. Также в этом году производство метанола преобразовывается в ООО «Метанол», контрольную долю данной организации приобретает ОАО «Востокгазпром».

А в 2000 году на площадку приходит ОАО «АК «СИБУР», за счет него комбинат получает сырье и выходит из кризиса.

В 2001 ОАО «ТНХК» преобразовывается в ОАО «Томский нефтехимический завод», внешним управляющим становится Губкин Анатолий Алексеевич.

А с 2004 года ОАО «Томскнефтехим» наконец объединяется с производствами ОАО завод «Бензол», ОАО «Томский нефтехимический завод», ОАО «Томский нефтехимический комбинат» и начинает работать как единый комплекс. В это время генеральным директором ОАО «ТНХК» является Резников Леонид Михайлович.

После этого к 2007 году производство полиэтилена низкой плотности вырастает до 200 тыс. тонн в год, а объем выпускаемой продукции народного потребления выросло в 2,5 раза. К 2012 году начинается комплексная реконструкция мощностей ОАО «Томского нефтехимического завода», после чего производство пропилена возрастает до 140 тыс. тонн в год, а производство полиэтилена низкой плотности вырастает до 270 тыс. тонн в год.

На данный момент на предприятии ООО «Томскнефтехим» имеются такие производства, как:

- Производство мономеров;
- Центральное ремонтное производство;
- Производство полипропилена;
- Производство полиэтилена;
- Энергопроизводство.

Также на площадке ООО «Томскнефтехим» находится ООО «БИАКСПЛЕН Т» - производство биаксиально-ориентированных полипропиленовых пленок (БОПП-пленки). Помимо биаксиально-

ориентированных пленок компания производит твист-пленки, СРР-пленки. Еще одна направление деятельности компании - это научно-технический центр (НИОСТ) и конструкторский комплекс (которые тоже входят в состав СИБУРа, а находятся на Томской площадке). Эти лаборатории помогают внедрять новую продукцию в марочный ассортимент ООО «Томскнефтехим», усовершенствовать технологические процессы и разрабатывать перспективные проекты для совершенствования компании. И компания ООО «Сибметакхим», которая занимается производством формалина и карбамидоформальдегидного концентрата.

Организационная структура ООО «Томскнефтехим» является линейной и имеет иерархическое подчинение, то есть генеральному директору подчиняются директора, а у каждого сотрудника есть непосредственный начальник. В каждом подразделении есть широкий круг исполнения задач и вопросов.

Организационная структура ООО «Томскнефтехим» приведена в рис. 1

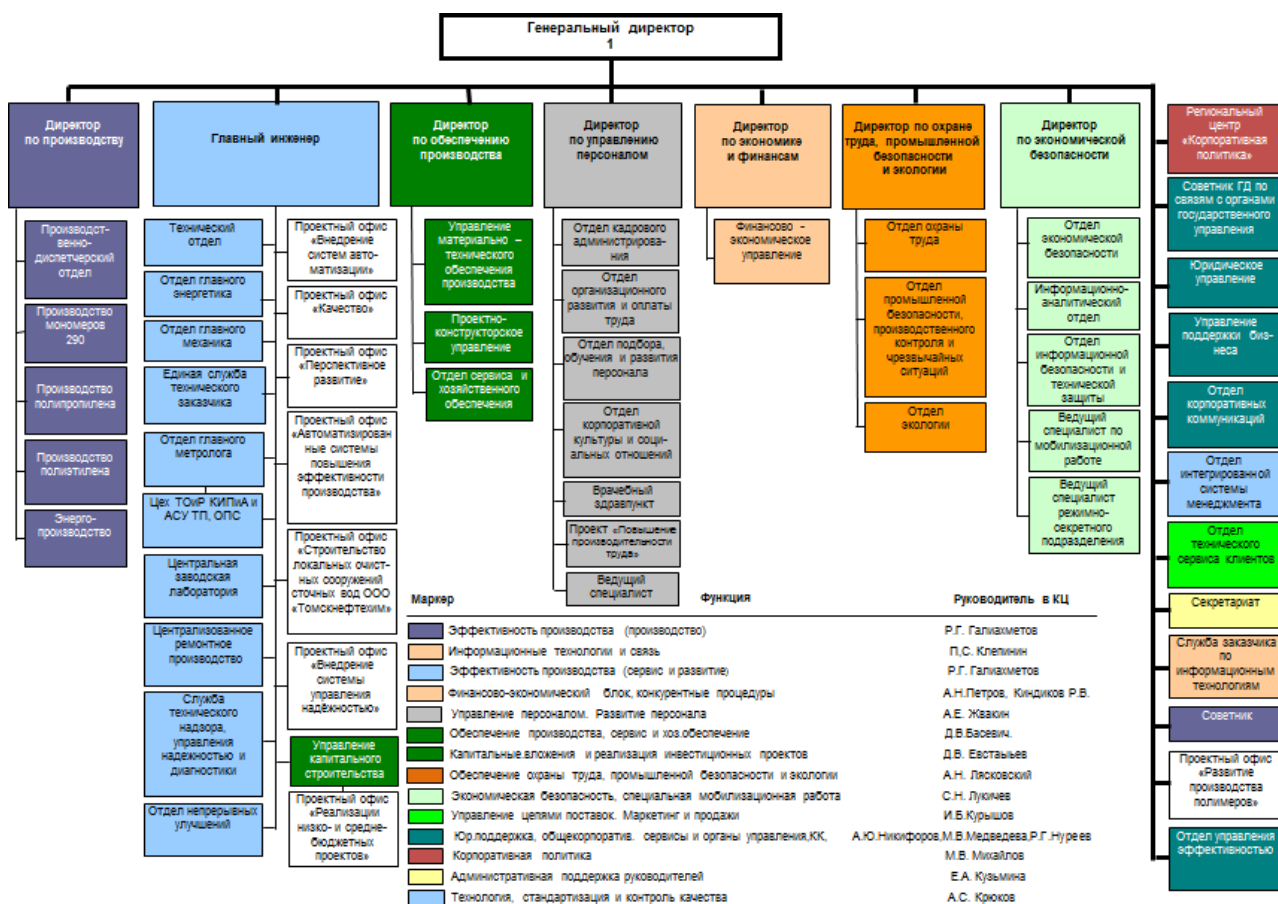


Рис.№ 1 Организационная структура ООО «Томскнефтехим»

Во главе ООО «Томскнефтехим» стоит Генеральный директор (в данный момент временно исполняющий обязанности (ВрИО) - главный инженер Максимов Владимир Васильевич). Все вопросы по деятельности решает генеральный директор, также согласовывает все решения, задачи. Конечно, он делегирует исполнение задач на своих прямых подчиненных, это: - Главный инженер, директор по производству; директор по обеспечению производства; директор по управлению персоналом; директор по экономике и финансам; директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии; директор по экономической безопасности; также задачи распределяются на подразделения такие как: секретариат, юридическое управление, управление поддержки бизнеса, отдел управления эффективностью, служба заказчика по информационным технологиям и прочие, приведенные на рис. 1.

Все полномочия генерального директора и его подчиненных делятся в соответствии с матрицей распределения полномочий. Так приказы и распоряжению по заводу подписывает генеральный директор, а по подразделениям могут и директора этих подразделений. Генеральный директор подписывает различные по значимости договорные документы с определенной суммой стоимости выполнения работ, а в соответствии с матрицей распределения полномочий, договорные документы могут подписывать и его прямые подчиненные с меньшей суммой стоимости. Приказы, связанные с кадровыми изменениями, приказы на командировки подписывает генеральный директор. Также все доверенности по деятельности, связанной с работой в ООО «Томскнефтехим» подписывает генеральный директор, а согласовывают их через электронную систему документооборота секретари-референты по своему подразделению, которые закреплены за каждым директором предприятия.

Главный инженер руководит разработкой определенных мер по улучшению выпускаемой продукции завода, ремонтному процессу; отвечает за

модернизацию производства; техническую политику завода; согласовывает методологические инструкции и положения предприятия; отвечает за организацию безопасного производства работ по грузоподъемным механизмам и прочее.

Директор по производству, в первую очередь контролирует работу на производствах, а именно следит за выполнением поставленных задач; при снижении затрат следит за повышением эффективности производства; принимает меры по снижению затрат; организует внедрение новых инновационных технологий, модернизацию производств; анализирует производственную деятельность.

Директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии, контролирует соблюдение подчиненными производственной дисциплины, а также правил охраны труда и техники безопасности; в области промышленной безопасности - осуществляет административно-производственный контроль за соблюдением требований промышленной безопасности при эксплуатации опасных производственных объектов структурными подразделениями Общества; в области охраны труда - организует и координирует деятельность структурных подразделений Общества по обеспечению соблюдения работниками Общества требований действующего законодательства и нормативных правовых документов в сфере охраны труда; в области экологии - организует и координирует деятельность структурных подразделений Общества по соблюдению экологических норм и правил в процессе производственной деятельности, для предотвращения вредного воздействия производства на окружающую среду.

Бухгалтерия выведена из предприятия на аутсорсинг, услуги по ведению всей бухгалтерии занимается ООО «СИБУР - Центр обслуживания бизнеса» (далее СИБУР-ЦОБ) в г. Нижний Новгород. На данный момент практически все предприятия СИБУРа перевели бухгалтерию на аутсорсинг в СИБУР-ЦОБ. Вся документация ООО «Томскнефтехим», отчетности и прочие бухгалтерские

документы передаются через сотрудников СИБУР-ЦОБа, которые находятся на Томской площадке посредством штрих-кодов и сканеров, далее оригиналы документов направляются в г. Нижний Новгород.

Директор по обеспечению производства руководит управлением материально технического обеспечения производства, организует работы для обеспечения производства необходимыми материалами, сырьем и прочее; обеспечивает контроль за запасами сырья, чтобы его всегда хватало; разрабатывает планы по материально - техническому снабжению предприятия и их реализацией, согласно заявкам; участвует в заключении договорных отношений с компаниями по материально-техническому, сервисному снабжению предприятия; организует участие принятия грузов и контроля целостности упаковки материалов; организует проведение конкурентных процедур по выбору поставщика; организует работы по отчетности по расходованию средств предприятия и прочее.

Директор по экономической безопасности стоит во главе организационной и правовой защиты компании:

- участвует в обеспечении безопасности охраняемого предприятия;
- участвует в утверждении средств защиты и видов режимов охраны;
- участвует в проверке и оценке лояльности сотрудников предприятия;
- участвует в обеспечении неприкосновенности перевозимых материальных ценностей предприятия;
- участвует в обеспечении соблюдения контрольно-пропускного режима;
- проводит расследования вместе с правоохранительными органами в случаях преступных посягательств на охраняемые объекты;
- согласовывает обучение и повышение квалификации сотрудников безопасности;
- организует сохранность конфиденциальной информации предприятия;

- организовывает расследования при утрате документов, ценностей, по фактам разглашения ценностей и прочих нарушений;
- согласовывает документы, такие как, положения, правила, инструкции по обеспечению безопасности;
- организовывает совершенствование инженерно-технических и организационных мероприятий по защите безопасности предприятия.
- проводит анализ и учет нарушений режима.

Также в организационной структуре ООО «Томскнефтехим» мы можем видеть отличия по цветам, они означают принадлежность к определенной функции корпоративного центра ПАО «СИБУР Холдинг», например директор по обеспечению производства и вся его служба дополнительно, кроме генерального директора ООО «Томскнефтехим», подчиняется и функции «Обеспечение производства, сервис и хозяйственное обеспечение», «Капитальные вложения и реализация инвестиционных проектов» в корпоративном центре.

2.2. Экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»

Первой задачей компании является 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.

В данный момент можно представить всех сотрудников ООО «Томскнефтехим» в следующей таблице в разрезе 2016-2017гг. в таблице № 3

Таблица № 3

Категория персонала	На конец 2016 года	На конец 2017 года	Изменения, чел. (+/-)
Руководители	253	246	-7
Специалисты	617	582	-35
Рабочие	1128	1091	-37
Всего	1998	1921	-77

Рассмотрим финансовые результаты 2016-2017гг. в таблице № 4

Таблица № 4

№ п/п	Показатель	2016	2017	Темп прироста (убыль), %
1	Выручка, тыс. руб.	10650733	12380491	16,24
2	Численность персонала, чел.	1998	1921	- 3,85
3	Себестоимость продаж, тыс. руб.	9227902	10636358	15,26
4	Прибыль от продаж, тыс. руб.	912910	1168621	28,01
5	Чистая прибыль	1128520	1831142	62,26

Рассмотрим динамику выручки от продаж, себестоимости продукции и чистой прибыли за 2016-2017гг. на рис. № 2

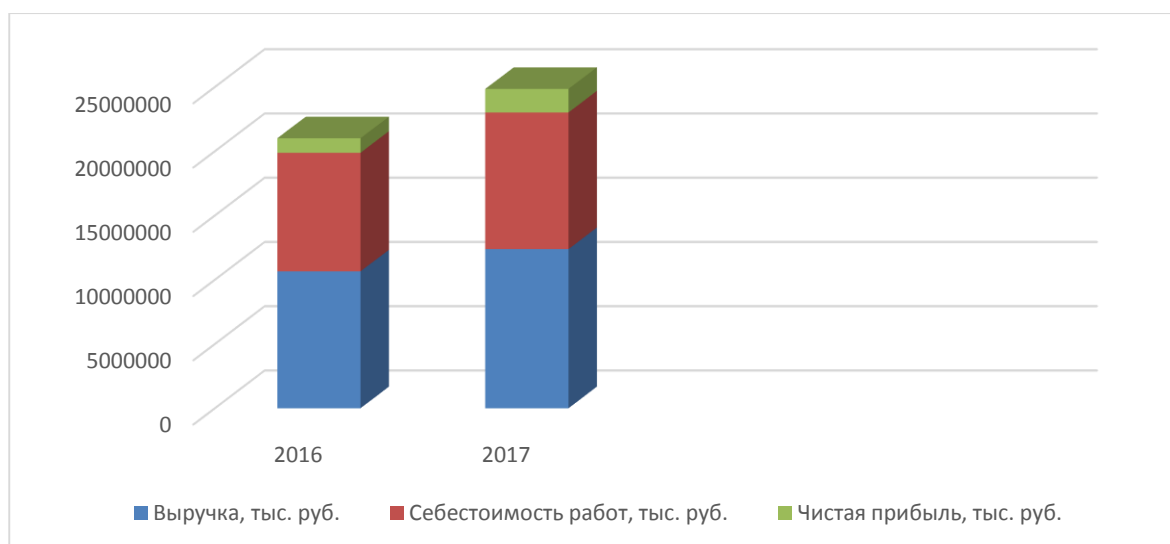


Рис. №2. Динамика выручки от продаж, себестоимости продукции и чистой прибыли за 2016-2017гг.

Далее мы рассмотрим ликвидность ООО «Томскнефтехим» на основании 2016-2017гг. по формуле:

$$\text{Ктек. ликв.} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДС} + \text{Запасы}}{\text{КО}}$$

Где ДС - денежные средства;

КФВ - краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ - дебиторская задолженность;

КО - краткосрочные обязательства.

$$\text{Ктек.ликв.}_{2016} = 2476 + 1559253 + 1478181 / 4508095 = 0,67$$

$$\text{Ктек.ликв.}_{2017} = 2395 + 1559253 + 4767608 / 5336925 = 1,18$$

Рассмотрим коэффициент ликвидности ООО «Томскнефтехим» посредством диаграммы на рисунке № 3

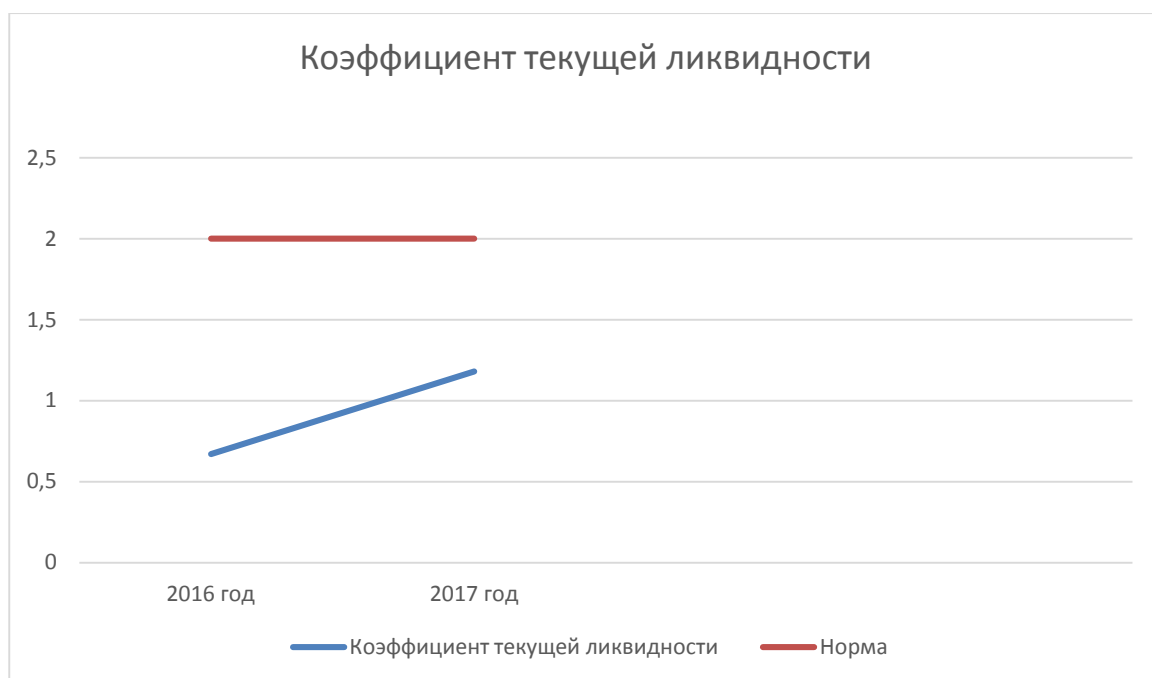


Рисунок № 3 коэффициент текущей ликвидности
ООО «Томскнефтехим»

Финансовую устойчивость можно определить ликвидностью его текущих показателей. Как видно из диаграммы на рисунке № 1, при норме в 2, на конец 2017 года ООО «Томскнефтехим» показатель коэффициента текущей ликвидности не дотягивает и до 1,5, вследствие показателя в 1,18 можно сказать, что у ООО «Томскнефтехим» существуют трудности в покрытии текущих обязательств и ему нужно сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы.

Основными покупателями продукции ООО «Томскнефтехим» являются компании изготовители различных пластмассовых изделий и пленок.

Хотя и в каждой организации найдётся много проблем с реконструкцией и перекомплектацией производств, ООО «Томскнефтехим» все же прибыльное предприятие, у него есть большие перспективы.

При рассмотрении динамики развития ООО «Томскнефтехим», в соответствии с таблицей № 3, можем отметить, что даже при уменьшении

численности сотрудников на 3,85%, на предприятии произошло увеличение выручки на 16,24 %, чистой прибыли на 62,26 % [56].

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.

3. Анализ управления персоналом ООО «Томскнефтехим» и мероприятия по её совершенствованию

3.1. Анализ системы управления

Для проведения анализа управления персоналом ООО «Томскнефтехим» сначала опишем структуру управления. Во главе стоит директор по управлению персоналом, в его ведении такие отделы как, отдел кадрового администрирования; отдел организационного развития и оплаты труда; отдел подбора, обучения и развития персонала; отдел корпоративной культуры и социальных отношений; врачебный здравпункт. Разберем их детально:

1. Отдел кадрового администрирования обеспечивает прием, увольнение сотрудников, то есть оформление различных приказов, также и ведение графика отпусков; формирование табелей рабочего времени, а так как бухгалтерия предприятия передана на аутсорсинг в СИБУР-ЦОБ и передачу данных для выплат сотрудникам; обеспечивает выдачу различных справок и выписок из личных дел; хранение трудовых книжек;

2. Отдел организационного развития и оплаты труда обеспечивает разработку планов по труду и заработной плате сотрудников, повышению производительности труда и совершенствованию его организации; проводит анализ условий и оплаты труда; организует работы по нормированию труда, расчету норм труда, анализирует их качества, уровня выполнения; организует внедрение технически обоснованных нормативов по труду; проводит мероприятия по совершенствованию нормирования труда; разрабатывает мероприятия по совершенствованию организационно-управленческой структуры предприятия; контролирует расходование фонда оплаты труда; формирует стратегии управления персоналом, которые включают определение целей управления и прочие действия.

3. Отдел подбора, обучения и развития персонала разрабатывает условия и требования по оценке и отбору персонала; проводит своевременное обучение, повышение квалификации сотрудников; также при приеме на работу

проводятся числовые и вербальные тесты; проводят мероприятия по планированию потребности в кадрах предприятия; на базе корпоративного университета СИБУРа, проводят обучающие курсы;

4. Отдел корпоративной культуры и социальных отношений проводит диагностику корпоративной культуры; обеспечивает сбор и систематизацию социологической информации; проводит аналитические исследования; разрабатывает рекомендации по развитию корпоративной культуры; организывает и проводит корпоративные мероприятия;

5. На территории ООО «Томскнефтехим» есть врачебный здравпункт, а именно здание, в котором врачи проводят ежегодные медосмотры сотрудников, а также принимают узкие специалисты. Это очень удобно, допустим сотрудник заболел и он, может не уезжая в город посетить терапевта и оформить больничный лист. Также при прохождении медосмотра, посетить какого-либо врача, а потом вернуться на свое рабочее место. Медосмотры и прочие медицинские услуги оплачиваются работодателем.

Также на территории ООО «Томскнефтехим» находится профсоюз, который непосредственно подчиняется профсоюзной организации СИБУРа. Профсоюз влияет на работу кадровых сотрудников, в основном при продвижении их по карьерной лестнице, оценке результатов и при сокращении численности работников.

Также профсоюз организует, иногда совместно с отделом корпоративной культуры и социальных отношений, различные мероприятия, например, Дни здоровья, игры в боулинг и прочие. В настоящее время 78% сотрудников ООО «Томскнефтехим» вступили в профсоюз.

Миссия предприятия: искусство преобразований.

«Перерабатывая попутный нефтяной газ и другие побочные продукты добычи углеводородного сырья в полезные для общества материалы, мы вносим существенный вклад в сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия. Наши инвестиции способствуют переходу

российской экономики от сырьевой к перерабатывающей модели, повышая общую устойчивость и конкурентоспособность страны в быстро меняющемся мире. Используя современные технологии, мы стимулируем развитие научного и образовательного потенциала.

Изделия из нашей продукции создают доступное каждому новое качество жизни. Используя природную основу, мы меняем окружающий мир вещей, помогая людям в их стремлении преобразовать собственную жизнь.»¹

В управлении персоналом предприятия должна быть разработана концепция, стратегия и политика использования человеческих ресурсов на основе определенной совокупности принципов и методов управления персоналом в организации.

Рассмотрим более подробно отдел кадров. В отделе кадров есть начальник отдела кадров, который организует обеспечение организации квалифицированными специалистами и сотрудниками рабочих профессий. Организует сбор и систематизацию персональной информации. Проводит собеседования, также принимает сотрудников по вопросам перевода или увольнения. Осуществляет контроль за расстановкой и правильностью использования сотрудников в отделах организации.

Осуществляет организацию по приему молодых сотрудников их размещение и расстановку в соответствии с полученной специальностью.

В системе управления персоналом присутствует много различных методов, подходов, способов, которые способствуют упорядочиванию, направляют к цели и помогают организовать деятельность всего предприятия эффективно.

В совокупности они выступают как методы менеджмента, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации [2, с.8].

¹ Корпоративный сайт СИБУРа, <https://www.sibur.ru/about/mission/>

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям, позволяющим выделить: методы управления функциональными подсистемами; методы выполнения функций менеджмента; методы принятия управленческих решений.

Первое направление связано со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, оборудование и другие материальные ресурсы и так далее.

Второе направление классификации основано на том, что в любой организации стоит задача не только обеспечить успешную деятельность каждой подсистемы, но и организовать их взаимодействие. Именно для этого существуют методы менеджмента, направленные на выполнение глобальных функций управления.

Методы принятия решений - третье направление классификации, которое базируется на представлении процесса управления как совокупности процессов разрешения проблем. В соответствии с этим все методы подразделяются на следующие группы:

- методы постановки проблем;
- методы решения проблем;
- методы организации выполнения принятых решений.

Для системы управления были предъявлены следующие требования:

- Во-первых, разработать перечень мер, которые можно было бы применить для устранения неудовлетворительной ситуации:

- Во-вторых, разработать программу мотивирования деятельности наемного персонала организации.

- В-третьих, проконтролировать процесс внедрения новой системы управления и оценить достигнутые результаты.

На специальном совещании руководителей предприятия было принято решение о необходимости применить системный подход для устранения неудовлетворительной ситуации. Далее был использован процесс моделирования.

Под моделированием понимается представление решения, выработанного системным подходом в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для цели решения.

Моделирование обычно производится в несколько этапов, на которых уточняется постановка задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и экспериментальный анализ на достоверность и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и так далее.

В процессе моделирования в рассматриваемой организации были проведены следующие мероприятия. Во-первых, было исследовано неудовлетворительное состояние внутри трудового коллектива и выявлены причины, приведшие к этому состоянию. К ним относятся: не верное построение системы определения заработной платы сотрудников, отсутствие мотивации улучшения показателей трудовой деятельности, жесткие директивные методы управления.

На втором этапе моделирования была поставлена задача: свести к минимуму влияние негативных факторов на процесс торговой деятельности.

Далее была построена модель перестройки отношений внутри организации.

Эта модель включает в себя ряд мероприятий: изменение системы оплаты труда работникам торгового отдела; проведение мероприятий по повышению мотивации деятельности (дополнительные тренинги по тактике продаж и специфике реализуемых продуктов, разработан план совместного летнего отдыха сотрудников и налаживания дружеских внутриколлективных отношений, предоставление социальных преимуществ); предоставление перспектив служебного роста для особо отличившихся и перспективных сотрудников.

Также в управлении персоналом ООО «Томскнефтехим» есть следующие основополагающие ценности:

1. Ориентация на результат;
2. Развитие людей;
3. Сотрудничество и командная работа;
4. Доверие, надежность, взаимоуважение;
5. Инициативность;
6. Меритократия и лидерство;
7. Безопасность;
8. Думать - Делать - Достигать;
9. Стремиться к профессиональному и личному развитию;
10. Вносить свой вклад в успех команды;
11. Уважать друг друга независимо от статуса;
12. Проявлять инициативу и энтузиазм;
13. Связывать оплату и карьерный рост;
14. Создавать безопасные условия труда с результатами работы.

Премирование сотрудников ООО «Томскнефтехим» производится в зависимости от должности, раз в квартал, раз в полгода, раз в год.

Так, например, для рабочих и специалистов премии выплачиваются раз в квартал, для начальников раз в полгода, для руководителей, директоров один раз в год.

Зарплата специалиста складывается из должностного оклада, надбавки за профессиональный уровень, районного коэффициента.

Главное влияние на трудовую мотивацию персонала оказывают такие методы стимулирования, как, в первую очередь, заработная плата и льготы, развитие и обучение персонала, социальная поддержка и прочие [9, с. 95].

А кадровая политика способствует желанию сотрудников работать в компании долго, повышает приверженность сотрудника к организации.

Далее мы рассмотрим группу методов, которые применяются в системе управления персоналом в ООО «Томскнефтехим»:

1. Административные методы управления персоналом.
2. Динамические методы управления персоналом;
3. Нормативные методы управления персоналом;
4. Функциональные методы управления персоналом;
5. Комплексные методы управления персоналом;
6. Системные методы управления персоналом;
7. Интеграционные методы управления персоналом;
8. Маркетинговые методы управления персоналом;
9. Поведенческие методы управления персоналом;
10. Ситуационные методы управления персоналом;
11. Маркетинговые методы управления персоналом.

Мотивирование подчиненных происходит по таким этапам:

– мотивация команды исполнителей к ответственности и инициативе.

Здесь рассматриваются виды ответственности, механизмы формирования ответственного и инициативного поведения у подчиненных; трансляция ответственности; инструменты поддержки эффективных инициатив.

– индивидуальный подход к мотивированию. Здесь рассматриваются потребности и мотивы работников; теория потребностей; типы подчиненных; мотивационный процесс; мотивация в практических ситуациях; алгоритм мотивационной беседы.

Проведем оценку результативности системы управления персоналом ООО «Томскнефтехим».

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается.

В дополнение по разработанным анкетам был произведен анонимный опрос сотрудников подразделения материально - технического обеспечения производства, он состоит из 82 сотрудников. Результаты представлены ниже в форме таблицы № 5, результаты взяты посредством средних показателей в разрезе 82-100%.

Таблица № 5

Результаты опроса сотрудников на предмет удовлетворения их предприятием

№ п/п	Размер заработной платы, по	Условия труда, по шкале от	Перспективы карьерного роста, по	Взаимоотношение с руководителем, по шкале от 0-	Важность выполнения работы, по шкале от 0-100%
-------	-----------------------------	----------------------------	----------------------------------	---	--

	шкале от 0-100%	0-100%	шкале от 0-100%	100%	
1	65%	80%	52%	65%	76%

При проведении полученной информации можно пояснить следующее:

В большинстве случаев сотрудники были довольны заработной платой, возможно стоит пересмотреть систему бонусов и премий для повышения стимулирования сотрудников.

По условиям труда, в принципе, понятно, что ООО «Томскнефтехим» организует условия труда на хорошем уровне.

В шкале перспективы карьерного роста, мы видим низкий показатель, это происходит из-за того, что многие сотрудники, хотят «тихо доработать до пенсии». Более молодые сотрудники готовы учиться и повышать свою квалификацию.

Взаимоотношения с руководителем не всегда бывают безоблачными, так как руководителю сложно найти к каждому сотруднику индивидуальный подход.

В шкале важности выполнения работы мы видим показатель в 76%, он не так высок из-за того, что предприятие интенсивно развивается и одновременно с развитием необходима реорганизация организации работ, на которую требуется много сил и времени.

Процесс подбора персонала происходит в соответствии со следующими принципами:

1. Прозрачность - стандартная процедура отбора и согласования кандидатов. Информация о процессе отбора и согласования доступна для всех работников Предприятия;

2. Понятность - работник должен понимать процесс отбора и согласования, а также инструменты, используемые для отбора кандидатов.

3. Справедливость - равные возможности для внешних кандидатов вне зависимости от обстоятельств, не связанных с их деловыми качествами. В рамках внутреннего конкурса предоставляются равные возможности для кандидатов вне зависимости от занимаемых ими должностей, функциональных направлений и территориального расположения предприятий, в которых они работают.

4. Не рекомендуется прием на работу лиц, ранее уволенных из Общества по порочащим основаниям, предусмотренным пп. 3-11 ст. 81 ТК РФ. Решение о приеме на работу лиц, ранее уволенных из Общества по другим основаниям, принимается исключительно Генеральным директором Предприятия

5. Работник может участвовать во внутреннем конкурсе при условии, что он занимает текущую должность более двух лет или проект, в рамках которого он работает, близится к завершению.

6. Работник, участвующий во внутреннем конкурсе, обязан заблаговременно, до начала конкурса уведомить Непосредственного руководителя и получить его согласование. Во всех случаях будущий руководитель перед тем, как взаимодействовать с внутренним кандидатом, должен согласовать возможность рассмотрения работника на вакансию с его Непосредственным и функциональным руководителями.

7. В случае если внутренний кандидат утвержден на вакансию в рамках конкурса, но на текущем месте работы выполняет важные для бизнеса задачи и Непосредственный руководитель не имеет возможности заменить работника в течение ближайшего календарного месяца, Непосредственный руководитель аргументирует Заказчику поиска важность экспертизы работника, оговаривает сроки подготовки/поиска нового работника для выполнения текущих задач, договаривается о дате перехода внутреннего кандидата на новое место работы.

8. Если принято решение о замещении вакансии путем перевода на вакантную должность внутреннего кандидата, прием/перевод которого сопряжен со сменой его места жительства, прием/перевод производится в соответствии с СТП/02-01-03/МУ01.

9. Обязательными этапами отбора кандидатов являются:

– интервью с ОЗП и руководителями в соответствии с Матрицей ответственности должностных лиц при подборе персонала: Непосредственным руководителем, Вышестоящим руководителем, Функциональным руководителем, Руководителем смежного подразделения, который будет наиболее часто взаимодействовать с новым работником (уровень - не ниже уровня должности Непосредственного руководителя);

– тестирование способностей кандидата: тесты компании Talent Q - «Числовые элементы», «Вербальные элементы»;

– заполнение профессионально-личностного опросника Dimensions (для кандидатов на руководящие позиции);

– проверка анкеты кандидата экономической безопасностью.

Процесс найма и подбора персонала происходит в следующем образом:

При составлении плана найма планируется бюджет на подбор персонала. Руководители подразделений согласовывают с начальником отдела подбора, обучения и развития персонала, приоритеты поиска и план действий по подбору персонала, сроки замещения вакансии. ОЗП вместе с Заказчиком поиска уточняет информацию по новым заявкам на будущий период (месяц / квартал / полугодие / год) на основе плана найма для планирования сроков заполнения вакансии. Руководители подразделений планирует бюджет на услуги кадровых агентств, тестирование в системе TalentQ, размещение объявлений о вакансиях в СМИ. В случае планирования привлечения студентов вузов для прохождения стажировки, бюджет на оплату труда стажеров планируется дополнительно. При планировании расходов на подбор персонала

статья расходов УП не должна превышать 3% от общего ФОТ (не включая премии) соответствующей функциональной области.

ОЗП организывает поиск и отбор кандидатов. Поиск кандидатов может быть организован по следующим каналам: СМИ, интернет, КА, ярмарка вакансий, рекомендации, карьерные центры учебных заведений. Если поиск не является конфиденциальным, информация о вакансии размещается на карьерном сайте Общества (<http://career.sibur.ru/>) и на Внутреннем корпоративном портале (<http://msk03portal.sibur.local/>). Информация о вакансии должна содержать следующие разделы: - название должности; название юридического лица и его местоположение; должностные обязанности; основные требования к кандидатам (опыт работы, навыки, знания, компетенции); условия работы; контактная информация. При размещении информации о вакансии в СМИ, интернете необходимо руководствоваться Бренд Буком ПАО «СИБУР Холдинг». ОЗП проводит первичный отбор кандидатов, соответствующих требованиям, указанным в Заявке на подбор персонала. ОЗП проводит собеседование с кандидатом, оценивает соответствие образования, профессионального опыта и компетенций кандидата требованиям вакансии, а также мотивацию кандидата и принимает решение о целесообразности дальнейшего взаимодействия с данным кандидатом. Совместно с ОЗП в собеседовании может участвовать Заказчик поиска, который в ходе интервью оценивает профессиональный опыт и компетенции кандидата. Решение, принятое ОЗП в отношении рассмотрения данного кандидата на вакансию, фиксируется в электронной системе E-staff. ОЗП направляет по электронной почте Заказчику поиска информацию о кандидатах (резюме), соответствующих требованиям, с комментариями. ОЗП информирует Заказчика, и при необходимости Вышестоящего руководителя, о ходе поиска (не реже одного раза в две недели). В случае если на рынке недостаточно кандидатов, удовлетворяющих требованиям поиска, ОЗП, Заказчик поиска обсуждают, каким образом расширить периметр поиска (например, путем

пересмотра требований, отказа от желательных требований, расширение списка компаний- доноров). Руководитель любой функции может выступить с инициативой о переводе на вакантную должность конкретного работника функции или рекомендовать кандидата. В этом случае ОЗП организует отбор, согласование и прием на вакантную должность в соответствии с Порядком подбора и найма персонала. Работники, принимающие участие во внутреннем конкурсе, имеют приоритет перед внешними кандидатами, при условии их более высокой квалификации, за исключением работников, получивших оценку «Не соответствует ожиданиям» в рамках ежегодной оценки эффективности деятельности персонала. В случае если внутренний кандидат соответствует требованиям должности, Непосредственный руководитель работника согласовывает дату) перевода в функцию не позднее одного месяца с даты принятия решения. Возможна иная дата перевода, в случае договоренности между непосредственным руководителем работника и руководителем функции, в которую данный работник переводится.

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Томскнефтехим»

В конце проведённых исследований управления персоналом ООО «Томскнефтехим», для улучшения системы управления персоналом и повышения производительности труда, я бы хотела предложить такой метод, как оптимизация численности сотрудников, то есть разумное, обоснованное сокращение работников с целью повышения результативности главного ресурса любого предприятия - трудового коллектива.

Для начала дадим определения и раскроем сущность данного инструмента.

Оптимизация численности персонала, с одной стороны, - это инструмент сокращения издержек предприятия, с другой, планирование оптимального количества и качественного персонала с соответствующими

компетенциями, приобретения их, а также сохранения и использования предприятием их профессионализма.

Вначале оптимизации необходимо:

1. спланировать состав работ, последовательность их выполнения, ответственных;
2. проанализировать текущую работу производства и численность персонала;
3. на основе выводов можно определить оптимальную численность сотрудников, предложить меры по модернизации производства, по улучшению бизнес-процессов.

После изучения экономических показателей за 2016-2017гг. можно рассчитать программу оптимизации численности на 2018-2019гг.

При численности штата в 2016 году 1998 человек, в 2017 численность снизилась до 1921, то есть на 3,85%.

Основное направление оптимизации численности персонала:

Сотрудники управления персоналом ООО «Томскнефтехим».

При рассмотрении численности сотрудников управления персоналом, составим таблицу № 6 по затратам предприятия на выплату заработной платы:

Таблица № 6

№ п/п	Должность	Численность сотрудников, чел.	Заработная плата в месяц, на одного сотрудника, тыс.руб.	Заработная плата в год, на одного сотрудника, тыс.руб.
1	Начальник отдела	4	45000	540000
2	Ведущий специалист	8	35000	420000
3	Специалист	26	28000	336000

Из таблицы № 6 мы видим, что общая численность сотрудников управления персоналом 38 человек, при расчете на год заработная плата всех сотрудников составляет:

$$4*540000+8*420000+26*336000=14\ 256\ 000\ \text{руб.}$$

Для ООО «Томскнефтехим» могу предложить использование метода оптимизации, которая называется «мягкое» сокращение. В первую очередь в данном методе используются досрочные пенсионные программы, перевод персонала в дочерние предприятия СИБУРа, либо простимулировать увольнения по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и поддержке при дальнейшем трудоустройстве.

Из 38 сотрудников, 8 - пенсионного возраста, к сожалению, сотрудникам пенсионного возраста становится все труднее проходить переаттестацию и повышение квалификации. Но некоторые из них заслуженные и квалифицированные сотрудники.

Вследствие этого можно предложить, для совершенствования системы управления персоналом, повышение квалификации сотрудников в корпоративном университете СИБУРа, обучение будет проводиться дистанционными курсами, это позволит организовать повышение квалификации сотрудников без отрыва от производства, а также снизить затраты на само обучение (так как курсы предоставляет Корпоративный университет СИБУРа), на транспортные, командировочные расходы.

При условии высвобождения персонала пенсионного возраста и сотрудников в дочерние предприятия, а также увольнения по собственному желанию или по соглашению сторон компания сократит свои расходы.

То есть численность сотрудников управления персоналом до оптимизации составляла 38 человек, после оптимизации 30 человек (при сокращении 4 сотрудников пенсионного возраста и 4 сотрудников путем увольнения или перевода в дочерние предприятия).

В итоге мы можем видеть следующий экономический эффект от оптимизации численности:

$$\text{Эг} = 950000 \text{руб.} * 12 = 11\,400\,000 \text{руб.}$$

Экономия по заработной плате составит 2 856 000 руб.

Вследствие всего вышперечисленного для ООО «Томскнефтехим» можно предложить «мягкий» метод оптимизации численности сотрудников, то есть при выходе сотрудника на пенсию, не брать на эту вакансию нового сотрудника, а сократить эту вакансию; также можно при сокращении сотруднику не пенсионного возраста попытаться найти место на другом предприятии СИБУРа.

В результате оптимизации выигрывает не только компания, но и сотрудники, ведь сохраняется фонд заработной платы. Так, после сокращений он перераспределится на оставшихся работников. После завершения оптимизации в целом, включая производство, персонал будет работать в обновленной компании на качественно более высоком уровне. У сотрудников расширятся возможности профессионального и карьерного роста.

К тому же, могу сказать на своем опыте, что предприятие не отпустит хорошего/перспективного сотрудника, ему всегда будут предложены или другая должность, или релокация на другое предприятие холдинга СИБУРа.

Заключение

В заключении можно сделать следующие выводы.

Управление персоналом - это руководство людьми на предприятии, то есть управление напрямую связано с работой руководителя. Руководитель должен обеспечивать сотрудничество персонала в коллективе, на предприятии должна быть кадровая политика, руководитель должен обеспечивать обучение сотрудников, проводить информирование сотрудников, уметь правильно мотивировать персонал и прочие полномочия. Управление персоналом - это определенный вид управленческой деятельности, задачами которой является управление коллективом сотрудников, персоналом.

При органическом подходе у ООО «Томскнефтехим» появилась новая перспектива управления персоналом, который показал, что функции организации труда и заработной платы гораздо шире. Отдел кадров теперь должен стать не только регистрационно-контрольным подразделением, а также, должен заниматься и поиском, и подбором сотрудников, планировать развитие перспективных сотрудников, оценивать весь управленческий аппарат, вырабатывать мероприятия по повышению квалификации сотрудников.

В ООО «Томскнефтехим» учтены такие моменты в кадровой политике:

1. Кадровая политика тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика достаточно гибкая. То есть она, с одной стороны, стабильна, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания сотрудника, с другой - динамична, то есть корректируется в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика

экономически обоснована, то есть исходит из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика обеспечивает индивидуальный подход к своим работникам.

Оптимизация численности персонала, с одной стороны, - это инструмент сокращения издержек предприятия, с другой, планирование оптимального количества и качественного персонала с соответствующими компетенциями, приобретения их, а также сохранения и использования предприятием их профессионализма.

Исходным звеном оптимизации состава персонала является его планирование. В наши дни без кадрового планирования невозможно сколь-нибудь эффективное управление персоналом. Планирование персонала - это определение целей и мероприятий в области обеспечения организации специалистами, причем оптимального качества и количества, а также их эффективного использования в интересах работодателя и работников. Оно позволяет предусмотреть будущие изменения организации, персонала и внешней среды, заранее определить пути, способы и формы эффективного привлечения сотрудников, оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов, рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать экономную, рациональную эксплуатацию всех средств.

В результате оптимизации выигрывает не только компания, но и сотрудники, ведь сохраняется фонд заработной платы. Так, после сокращений он перераспределится на оставшихся работников. После завершения оптимизации в целом, включая производство, персонал будет работать в обновленной компании на качественно более высоком уровне. У сотрудников расширятся возможности профессионального и карьерного роста. К тому же, предприятие не отпустит хорошего/перспективного сотрудника, ему всегда

будут предложены или другая должность, или релокация на другое предприятие холдинга СИБУРа.

Существуют различные виды кадрового планирования: планирование маркетинга персонала, найма и развития персонала, расходов на персонал и др. Центральное место среди них занимает планирование кадрового состава.

При рассмотрении динамики развития ООО «Томскнефтехим», с 2016 года по конец 2017 года на предприятии произошло увеличение выручки на 16,24 %, чистой прибыли на 62,26 %, даже при уменьшении численности сотрудников на 3,85%.

Оптимизация численности персонала ООО «Томскнефтехим», как мы рассмотрели на примере сотрудников управления персоналом, с одной стороны сокращает издержки предприятия, с другой, планирует оптимальное количество качественного персонала с соответствующими компетенциями, приобретает их, а также сохраняет и использует их профессионализм.

Таким образом, при правильном использовании инструментов система управления персоналом ООО «Томскнефтехим», не только снизит издержки предприятия, а также повысит профессионализм сотрудников и как следствие увеличит экономическую эффективность всего производства.

Список использованных источников

1. Федосеев В. Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: Издательство «Экзамен», 2004. (Серия «Магистр делового администрирования»). - С.59-112.
2. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2006. - С.5-115.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2003. - С. 9-70, 199-250.
4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) - С. 47-55.
5. Аксенова Е.А., Базарова Т.Ю. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2010. - С.77-87.
6. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. - М.: Проспект, 2016. - С.32-50.
7. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - С. 50-74.
8. Весин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. - М.: Проспект, 2016. - С. 96
9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2010. - С. 85-111.
10. Габтрахманова Ю.Т., Махмудова И.Н. «Актуальны проблемы формирования кадрового резерва и пути их решения», //Справочник кадровика, 2014.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012.

12. Головин А.Г. Эффективное развитие кадрового потенциала. - СПб.: Питер, 2014.
13. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013.
14. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011.
15. Долженкова Ю.В. Управление деловой карьерой. М.: ИД «АТиСО», 2007.
16. Зайцев Г. Г., Бадхен М.Л., Черкасская Г. В., Управление человеческими ресурсами. - М.: Дело, 2014.
17. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
18. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебное пособие /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2014.
19. Капелюшников Р.А. Экономические очерки. Методология, институт, человечески капитал. - М.: Издательский Дом ВШЭ, 2016.
20. Кафидов В.В. Стимулирование потребностей предпринимателей в развитии человеческого капитала. - М.: Дело, 2013.
21. 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.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
23. Ключева Н. В., Башкин М. В., Карпов А. В. Технологии управление развитием персонала. - М.: Проспект, 2016.
24. Колбачев Е.Б., Колбачева Т. А, Кондратова Н.В. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2014.

25. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010.
26. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 155-168.
27. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - С. 263.
28. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012.
29. Маслова В.М., Управление персоналом. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015.
30. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013.
31. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб.: Питер, 2012.
32. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011.
33. Маслова В.М., Управление персоналом. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015.
34. Одегов Ю.Г., Галина Руденко Г. Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014. - С. 333-430.
35. Организационное поведение / под ред. Г. Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. - СПб.: Питер, 2015.
36. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании. - М: Финпресс, 2013.
37. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - С. 97-170.
38. Самоукина Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу. - М.: Феникс, 2015. - С. 6-10.

39. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. Учебно-практическое пособие / под ред. А. Кибанова. - М.: Проспект, 2016. - С.3-18.

40. Шапиро С.А., Самраилова Е.К. и др. Теоретические основы управления персоналом. - М.: АТиСО, 2012.- С. 35-50.

41. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом. - М.: Кнорус, 2016. С. 7-39, 137-168.

42. Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять. - М.:2009- С. 10-55.

Internet-ресурсы

43. Кадровое дело. Практический журнал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/>, свободный.

44. 1500 статей о HR. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/getingfire/>, свободный.

45. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/rubric/?rubric=159>, свободный.

46. Журнал «Справочник по управлению персоналом» № 2 за 2016 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.artmanage.ru/articles/upravlenie_personalom.html, свободный.

47. Журнал «Справочник по управлению персоналом» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e.uprpersonal.ru/>, свободный.

48. Таланова А.В., Лымарева О.А. «Статья Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475>, свободный.

49. Таланова А.В., Владимиров С.Р. Статья «Основные подходы к управлению персоналом организации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3673>, свободный.

50. Статья «Оценка и аттестация. 8 признаков «злостно-некомпетентного» сотрудника». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/oap/>, свободный.

51. Оптимизация состава персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/optimizaciya-sostava-personala-chast-3>, свободный.

52. Методы оптимизации численности персонала в организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://1popersonalu.ru/chislennost/optimizaciya-chislennosti-personala.html>, свободный.

53. Концепции и методы управления персоналом - Органический подход [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.madrace.ru/upravlenie-personalom/kurs-kontseptsii-i-metodi-upravleniya-personalom/organicheskiy-podchod>, свободный.

54. Органический подход к управлению персоналом и его особенности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organicheskiy-podhod-k-upravleniyu-personalom-i-ego-osobennosti>, свободный.

55. Пять ошибок презентаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.youtube.com/watch?v=HudB9wloIUc&feature=related>, свободный.

56. Томскнефтехим, ООО (СИБУР) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sibur.ru/TomskNeftehim/>, свободный.

57. ООО «Томскнефтехим» - Электронная энциклопедия ТПУ - Режим доступа: [http://wiki.tpu.ru/wiki/ООО_\"Томскнефтехим\"](http://wiki.tpu.ru/wiki/ООО_\), свободный.

58. Федерация независимых профсоюзов России - Режим доступа: www.fnpr.ru, свободный.

Результаты проверки на плагиат