

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

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы	
Эффективность управления персоналом в компании (на примере ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»)	

УДК 331.108.2:622.32.013(571.120)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Малышева Юлия Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Грахова Елена Александровна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н		

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

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Малышева Юлия Андреевна

Тема работы:

Эффективность управления персоналом в компании (на примере ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 1179/с от 16.02.2016г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

27 мая 2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования – ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз», Предмет исследования – управление персоналом в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»
---------------------------------	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Организация подбора персонала 2. Повышение эффективности предприятия за счет вовлечения персонала 3. Современные концепции и структура управления персоналом организации 4. Основные подходы мотивации персонала, как в России, так и за рубежом 5. Оценку эффективности управления персоналом в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» 6. Проблемы в управлении персоналом 7. Пути решения выявленных проблем в управлении персоналом.
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Структура численности персонала в 2013-2015 г.г. Рисунок 2 – Структура персонала по возрасту Рисунок 3 – Структура персонала по образованию
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Елена Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Кадровая политика на примере ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	
Анализ эффективности управления персоналом на ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	
Проблемы и пути совершенствования управления персоналом ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	8 февраля 2016г.
---	------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2э00	Малышева Юлия Андреевна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Малышева Юлия Андреевна

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

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике
Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

- Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010,
 - Официальный сайт компании ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»,
 - Годовая бухгалтерская отчетность ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»
 - Методическое пособие

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Оценить внутреннюю социальную ответственности ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

Описать факторы внешней социальной ответственности ОАО «Славнефть-

– спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	Мегионнефтегаз»
1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Определить стейкхолдеров ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Определить структуру программ КСО ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (элементы, сроки реализации, результаты)
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты на программы КСО ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Оценка эффективности программ КСО на предприятии ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».
Перечень графического материала:	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	5 мая 2016г.
--	--------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры менеджмента	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Малышева Юлия Андреевна		

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Уровень образования специалитет

Кафедра экономики природных ресурсов

Период выполнения _____ весенний семестр 2015/2016 учебного года _____

Форма представления работы:

Дипломная работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:

27 мая 2016 г.

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
31.03.2016	Глава1. Кадровая политика на примере ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	15
13.04.2016	Глава2. Анализ эффективности управления персоналом на ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	20
25.04.2016	Глава3. Проблемы и пути совершенствования управления персоналом ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	20
12.05.2016	Глава4 Социальная ответственность;	20
20.05.2016	Нормоконтроль (проверка соответствия оформления требованиям к ВКР)	15
25.05.2016	Предварительная защита	10
27.05.2016	Сдача готовой работы.	Итого: 100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н.		

Аннотация

Тема: «Эффективность управления персоналом в компании (на примере ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»)»

Выпускная квалификационная работа состоит из 56 страниц, 3 рисунков, 5 таблиц и 39 источников литературы.

В данной дипломной работе рассматриваются вопросы управления персоналом на предприятии.

Целью работы является изучение теоретических и практических основ управления персоналом в компании ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».

Одной из важных задач данной дипломной работы является рассмотрение предложенных путей решения по совершенствованию управления персоналом в данной организации.

Для того, что бы решить поставленную задачу были рассмотрены существующие методы управления персоналом.

В процессе выполнения дипломной работы использовалась система электронных таблиц MS Excel.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	11
1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРИМЕРЕ ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ» (ОАО «СН-МНГ»).....	13
1.1 Общая характеристика ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (ОАО «СН-МНГ»).....	13
1.2 Кадровая политика ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (ОАО «СН-МНГ»).....	18
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ» (ОАО «СН-МНГ»)	22
2.1 Анализ численности персонала	22
2.2 Анализ структуры персонала по возрасту и образованию	24
2.3 Анализ структуры персонала по категориям	27
2.4 Анализ движения рабочей силы	30
3 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ»	32
3.1 Проблемы в управлении персоналом на предприятии ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».....	32
3.2 Пути решения проблем по совершенствованию управления персоналом на предприятии ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».....	34
4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ»	39
4.1 Факторы внутренней социальной ответственности ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».....	39
4.2 Факторы внешней социальной ответственности ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».....	42
4.3 Стейкхолдеры ОАО «СН-МНГ».....	44
4.4 Структура программ КСО ОАО «СН-МНГ»	45
4.5 Затраты на мероприятия КСО ОАО «СН-МНГ»	46
4.6 Оценка эффективности программ КСО ОАО «СН-МНГ»	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53

ВВЕДЕНИЕ

Успешное развитие производства в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала. А она достигается постоянной подготовкой персонала, повышением его квалификации и стратегическим определением его количества и профессиональной ориентацией. Отдел по работе с персоналом - один из ключевых в организации - во многом отвечает за то, как будет развиваться компания. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов, так как в кризисной ситуации будут выживать те предприятия, которые могут быстро и своевременно реагировать на изменения со стороны окружения, а также принимать корректные решения, что во многом зависит от уровня подготовленности кадров. Этим объясняется актуальность данного дипломного проекта.

Цель данной работы: провести оценку эффективности управления персоналом ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» и определить основные проблемы в управлении, а также предложить пути решения данных проблем.

Объектом исследования является ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».

Предмет исследования – управление персоналом в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».

Исходя из поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- дать общую характеристику предприятия,
- рассмотреть кадровую политику ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»
- проанализировать численность персонала,
- проанализировать структуру персонала по возрасту и образованию,
- проанализировать структуру персонала по категориям,
- проанализировать движение рабочей силы,
- выявить проблемы в управлении персоналом на предприятии

- предложить пути решения проблем по совершенствованию управления персоналом в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз».

1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРИМЕРЕ ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ» (ОАО «СН-МНГ»)

1.1 Общая характеристика ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (ОАО «СН-МНГ»)

Открытое акционерное общество «Нефтегазовая компания «Славнефть» основано 26 августа 1994 года на основании постановления Правительства Российской Федерации от 8 апреля 1994 года № 305 и распоряжения Совета Министров Республики Беларусь от 15 июня 1994 года № 589-р. Главными учредителями «Славнефти» выступили Госкомимущество России с первоначальной долей в уставном капитале Компании 86,3% и Мингосимущество Республики Беларусь (7,2%).

В ноябре 2002 года Правительство Республики Беларусь реализовало принадлежавший белорусскому государству пакет акций «Славнефти» в размере 10,83%. 18 декабря 2002 года на аукционе в Москве был продан пакет акций «Славнефти», составлявший 74,95% от уставного капитала Компании [28].

ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (ОАО «СН-МНГ») является одним из основных нефтегазодобывающих предприятий компании «Славнефть». К главным видам деятельности компании относятся бурение и эксплуатация скважин, добыча нефти и газа и доразведка нефтегазовых месторождений. Предприятие осуществляет процесс нефтедобычи на территории Нижневартовского и Сургутского районов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. В состав ОАО «СН-МНГ» входят Аганское НГДУ и Ватинское, а так же структурные подразделения, осуществляющие материально-техническое снабжение, медицинское обслуживание работников, содержание нефтепромысловых и бытовых объектов. Большая часть эксплуатируемых ОАО «СН-МНГ» месторождений находится на поздней стадии разработки, поэтому предприятие ведет активный поиск и внедрение высокоперспективных

технологий, которые позволят обеспечить дополнительную добычу нефти, увеличить нефтеотдачу пластов, повысить эффективность выработки трудноизвлекаемых запасов.

В период с 1999 г. по 2005 г. специалисты ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» и ОАО «НГК «Славнефть» выполнили большой комплекс научно-исследовательских работ, связанных с изучением зарубежного и отечественного опыта разработки трудноизвлекаемых запасов нефти, анализом сырьевой базы предприятия, поиском и созданием новых эффективных методов добычи для определенных геолого-геофизических условий. По результатам исследований была сформирована программа геолого-технических мероприятий, выполнена оптимизация скважинного фонда, началось активное внедрение новых технологий, направленных на снижение техногенной нагрузки на окружающую среду и повышение результативности процесса нефтедобычи. Все эти меры позволили добиться значительного роста производственных показателей [8].

В 2008 году за внедрение комплекса инновационных технологий и технических решений, обеспечивших ввод в активную разработку трудноизвлекаемых запасов и кратное увеличение добычи нефти на зрелых месторождениях, ОАО «СН-МНГ» было удостоено премии Правительства РФ в области науки и техники.

ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (ОАО «СН-МНГ») является ключевым нефтегазодобывающим предприятием компании «Славнефть». Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли. По состоянию на 2015 год, компания занимается обширной деятельностью, такой как:

1. Геодезические и картографические работы федерального назначения, результаты которых имеют общегосударственное и межотраслевое значение;
2. Производство маркшейдерских работ;
3. Эксплуатация взрывоопасных производственных объектов;

4. Деятельность по обезвреживанию и размещению отходов I-IV класса опасности;
5. Добыча нефти и газа;
6. Геологическое изучение и добыча подземных вод для технологического изучения;
7. Геологическое изучение и добычи пресных подземных вод для хозяйственно-питьевого и противопожарного водоснабжения на территории приемо-сдаточного пункта нефти;
8. Размещение промышленных и хозяйственно-бытовых стоков в пласт-коллектор [28].

В 2015 году на месторождениях «Славнефти» были проведены испытания 33 новых технологий в области нефтедобычи с экономическим эффектом 233, 5 млн. руб.

За отчетный период на лицензионных участках компании было ведено в эксплуатацию 229 новых скважин. Проходка в эксплуатационном бурении составила 1138 тыс. м, увеличившись по сравнению с 2014 годом на 33, 3 тыс. м.

Одними из главных задач компании по отношению к персоналу - выполнение на всех уровнях производства системы обучения работников, профилактика травматизма, улучшение условий труда, оздоровление работников, оценка состояния условий труда на производственных объектах Общества. Реализуя их, специалисты справляются с огромным объемом задач, начиная с подготовки приказов и разъяснения нововведенных стандартов и заканчивая контролем за соблюдением установленных требований [25].

В ОАО «СН-МНГ» постоянно реализуются мероприятия по улучшению условий труда работников. В прошлом году были закуплены приспособления для снижения тяжести трудового процесса, установлены вентиляции в помещения складов и много другое. В результате выполненных мероприятий улучшены условия труда 3630 работников. Так же более 100 представителей инженерно-технических профессий стали участниками семинаров,

посвященных теме охраны труда: «Стресс на рабочем месте: коллективный вызов». В результате данных семинаров сотрудники получили навыки индивидуального консультирования, инструктирования и наставничества новых сотрудников, так же были предложены методы распределения рабочего времени, что позволило бы не испытывать стресс в периоды большой нагрузки.

На протяжении всей истории «Мегионнефтегаза» именно ценность кадрового потенциала коллектива ставилась на первое место. На предприятии бережно сохраняются традиции преемственности поколений, развивается система наставничества, как символ глубокого уважения к людям, готовым и способным делиться с молодежью своими знаниями. В Обществе есть возможность для профессионального и карьерного роста, есть понимание того, что инициатива и стремление к саморазвитию всегда будут поддержаны.

Эффективность работы всех предприятий холдинга напрямую зависит от эмоционального комфорта и позитивного настроения трудовых коллективов, поэтому основные усилия Компании в социальной сфере направлены на создание благоприятных условий труда, разностороннюю поддержку и повышение благосостояния работников и их семей [2].

ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» стремится обеспечить своим сотрудникам стабильную заработную плату, весомый социальный пакет, широкие возможности для профессионального и карьерного роста. На предприятиях холдинга развивается комплексный подход к мотивации персонала, в основу которого положена гибкая система денежных выплат по результатам деятельности, а также различные элементы нематериального стимулирования. Средняя заработная плата рабочего составляет 25 тыс. руб., также по результатам деятельности, компания выплачивает ежеквартальные премии в размере месячной заработной платы сотрудника.

Компания поддерживает и развивает дополнительное корпоративное социальное страхование и социальное обеспечение в следующих формах:

- программы обучения и повышения квалификации персонала;
- улучшение уровня жизни персонала;

- молодые специалисты.

Программы обучения и повышения квалификации персонала. В настоящее время в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» трудятся более 4 000 человек. Около половины сотрудников предприятия имеют высшее образование. На заводе ежегодно реализуются программы обучения и переподготовки кадров. Каждый работник имеет возможность дополнительно повысить свою квалификацию за счет предприятия.

В области профессиональной подготовки кадров ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» тесно сотрудничает с ведущими учебными заведениями.

Ежегодно на заводе организуются конкурсы профессионального мастерства по разным специальностям, способствующие повышению уровня знаний и умений работников предприятия.

2014 г. расходы на социальные гарантии, льготы и компенсации (в расчете на одного работника) составляли около 55 тыс. руб., то в 2015 г. эта сумма возросла более чем в два раза и превысила 130 тысяч рублей.

Одним из важных принципов кадровой политики компании является преемственность поколений нефтяников. Сформирован кадровый резерв на руководителей аппарата и руководителей предприятий ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз». Компания создает все условия для дальнейшей карьеры сотрудников внутри холдинга.

Улучшение уровня жизни персонала. На протяжении многих лет ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» проводит политику, направленную на обеспечение достойного уровня жизни работников завода и улучшение социального климата в регионе. Социально-трудовые отношения на предприятии регламентируются Коллективным договором между администрацией и трудовым коллективом в лице профсоюзного комитета «Славнефти».

Большое внимание в «Славнефти» уделяется охране здоровья работников. В рамках действующей на предприятии системы Добровольного медицинского страхования каждый член трудового коллектива вправе

рассчитывать на получение квалифицированной медицинской помощи и реабилитационно-восстановительное лечение. Для персонала завода круглый год работают санаторий-профилакторий и загородный оздоровительный комплекс.

Молодые специалисты. Ежегодно с целью привлечения молодых специалистов для работы на предприятиях утверждается перечень социальных льгот. Молодым специалистам, пришедшим работать на предприятие, оказывается всемерная поддержка. В 2013 году в «Славнефти» создана молодежная организация, ежегодно утверждается и реализуется программа по работе с молодежью.

1.2 Кадровая политика ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» (ОАО «СН-МНГ»)

Открытое акционерное общество «Славнефть-Мегионнефтегаз» является динамично-развивающимся предприятием. В своей производственной деятельности ОАО «СН-МНГ» стремится использовать только современные оборудование и технологии, а потому заинтересовано в привлечении перспективных и высококвалифицированных специалистов.

Работе с молодыми специалистами в ОАО «СН-МНГ» уделяется большое внимание. На предприятии сформирован и действует единый комплексный подход для привлечения, поддержки и развития таких работников.

Ежегодно на базе ОАО «СН-МНГ» проходят практику более трехсот студентов профильных вузов. За период с 2002 по 2014 год с азами будущей профессии в ОАО «СН-МНГ» познакомились более трех тысяч будущих нефтяников, геологов, экономистов. Практиканты, проявившие интерес и ответственное отношение к делу, после окончания учебы имеют возможность устроиться на работу в ОАО «СН-МНГ».

С 2007 года на предприятии действуют положения об адаптации молодых специалистов, а также вновь принятых рабочих и служащих. Они внедрены с целью обеспечения более быстрой адаптации нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в производственный процесс. По окончании периода адаптации в зависимости от результатов профессиональной деятельности нового работника может быть принято решение о его переводе на вышестоящую должность [7].

В ОАО «СН-МНГ» как социально-ответственном предприятии в полном объеме сохранен комплекс льгот, который с 2005 года перестал быть законодательной нормой. Это, в частности, касается права молодежи на северную надбавку к заработной плате. В целях повышения социальной защищенности молодых специалистов, не имеющих северной надбавки в полном размере, руководством ОАО «СН-МНГ» принято решение о выплате этой категории сотрудников ежемесячной компенсации. Кроме того, за успешное прохождение стажировки на предприятии предусмотрена единовременная стимулирующая выплата. Это поощрение назначается молодым специалистам, показавшим, согласно установленным в ОАО «СН-МНГ» критериям, высокий и средний уровень первичной адаптации [6].

В 2009 году на предприятии был принят Коллективный договор на 2009-2011 гг., существенным нововведением которого являлся раздел, касающийся молодежи. В документе подробно прописаны статус молодых специалистов, положенные им льготы и компенсации, а также основные цели и методы работы с ними.

Молодым специалистам предоставляются следующие льготы и компенсации:

- Единовременное пособие в размере двух месячных тарифных ставок, окладов (должностных окладов) получили 197 специалистов;
- Оплата стоимости проезда в пределах территории РФ по фактическим расходам, а также стоимости провоза багажа не свыше пяти тонн по

фактическим расходам, но не свыше тарифов, предусмотренных для перевозки железнодорожным транспортом получили около 500 сотрудников;

- Предоставление жилого помещения (части жилого помещения) для проживания в жилищном фонде Общества – 720 сотрудникам;

- По окончании периода стажировки и первичной адаптации (6 месяцев со дня трудоустройства) на основании решения Комиссии по подведению итогов стажировки и первичной адаптации о достигнутом уровне адаптации, подготавливаются предложения о дальнейшем месте работы по конкретной должности (профессии) каждого молодого специалиста. Рабочие места предоставлены 78 молодым специалистам;

- Не имеющим в полном размере процентной надбавки к заработной плате за стаж работы в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, ежемесячно, с момента приема на работу, выплачивается компенсационная надбавка за работу в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера. Надбавку получили более 250 сотрудников [38].

В ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» состоялось командообразующее мероприятие, участниками которого стали молодые специалисты и представители руководства предприятия.

Преемственность поколений – один из важнейших приоритетов кадровой политики открытого акционерного общества «Славнефть-Мегионнефтегаз». Поэтому работе с молодыми специалистами, реализации мер, направленных на их эффективную адаптацию на производстве и социальную поддержку, в Обществе уделяется особое внимание.

В последнюю неделю сентября молодые нефтяники стали участниками двух важных мероприятий. Первыми эстафету приняли ребята, пришедшие в ОАО «СН-МНГ» после окончания профильных вузов. И хотя все они – дипломированные специалисты, им пришлось вновь «сесть за парты» в Школе молодых специалистов. В процессе учебы, начинающие производственники смогли ближе познакомиться с историей предприятия, корпоративным кодексом и традициями «Мегионнефтегаза». Кроме того, ребятам узнали о том,

что для инициативных и творческих людей в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» открывается масса возможностей. Здесь есть, где раскрыть свой потенциал, проявить способности к научно-техническому творчеству и саморазвитию. Конференция НТТМ, конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии» - вот далеко не полный перечень ежегодных мероприятий, участие в которых открывает перед молодым специалистом дорогу к успешной и продуктивной трудовой деятельности.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ»

2.1 Анализ численности персонала

Обеспеченность ОАО «СН-МНГ» рабочей силой определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Анализ численности – целесообразная часть рассмотрения динамики изменения среднесписочного количества работающих, соотношение в структуре трудовых ресурсов ИТР и ППР [39].

Среднесписочная численность персонала и ее структура представлены в табл. 2.1.

Отклонения по работникам:

2013-2014г. $4088 - 3882 = 206$

2015-2014г. $4361 - 4088 = 273$,

В процентном соотношении:

2013-2014г. $206/3882 \cdot 100\% = 5,03\%$

2014-2015г. $273/4361 \cdot 100\% = 6,25\%$

В том числе:

- Руководители и специалисты:

2013-2014г. $1177 - 1087 = 90$

2014-2015г. $1289 - 1177 = 112$

В процентном соотношении:

2013-2014г. $90/1177 \cdot 100\% = 7,64\%$

2014-2015г. $112/1289 \cdot 100\% = 8,54\%$

- Рабочие:

2013-2014г. $2884 - 2786 = 116$

2014-2015г. 3045-2884 =161

В процентном соотношении:

$116/2884*100\% = 4,02\%$

$161/3045*100\% = 5,25\%$

Таблица 2.1- Среднесписочная численность персонала и ее структура

Категории работников	2013	%	2014	%	отклонение		2015	%	отклонение	
					Чел.	%			Чел.	%
Работники, всего	3 882	100	4 088	100	206	5,03	4 361	100	273	6,25
Руководители и специалисты	1 087	28,0	1 177	28,8	90	7,64	1289	29,5	112	8,54
Рабочие	2 768	71,3	2 884	70,54	116	4,02	3 045	69,8	161	5,25
Служащие	27	0,7	27	0,66	-	-	27	0,7	-	-

По результатам приведенным в таблице 2.1 видно, что количество работников увеличилось в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 206 чел. или 5,03%, из них рабочих – на 116 чел. или 4,02%, руководителей и специалистов – на 90 чел. или 7,64%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом количество работников увеличилось на 273 чел. или 6,25%, из них рабочих – на 161 чел. или 5,25%, руководителей и специалистов – на 112 чел. или 8,54%. Прирост среднесписочной численности всего персонала связан с ростом объемов производства, ростом численности отдела прямых продаж, внедрением новых инновационных технологий и технических решений.

Структура работников предприятия отражена на рис. 2.1. Как видно из рис. 2.1 за период с 2013 года по 2015 год процент рабочих снизился менее чем на 1 п.п.

с 70,54% до 69,8%, а процент руководителей и специалистов вырос на 0,7 п.п. с 28,8% до 29,5%.

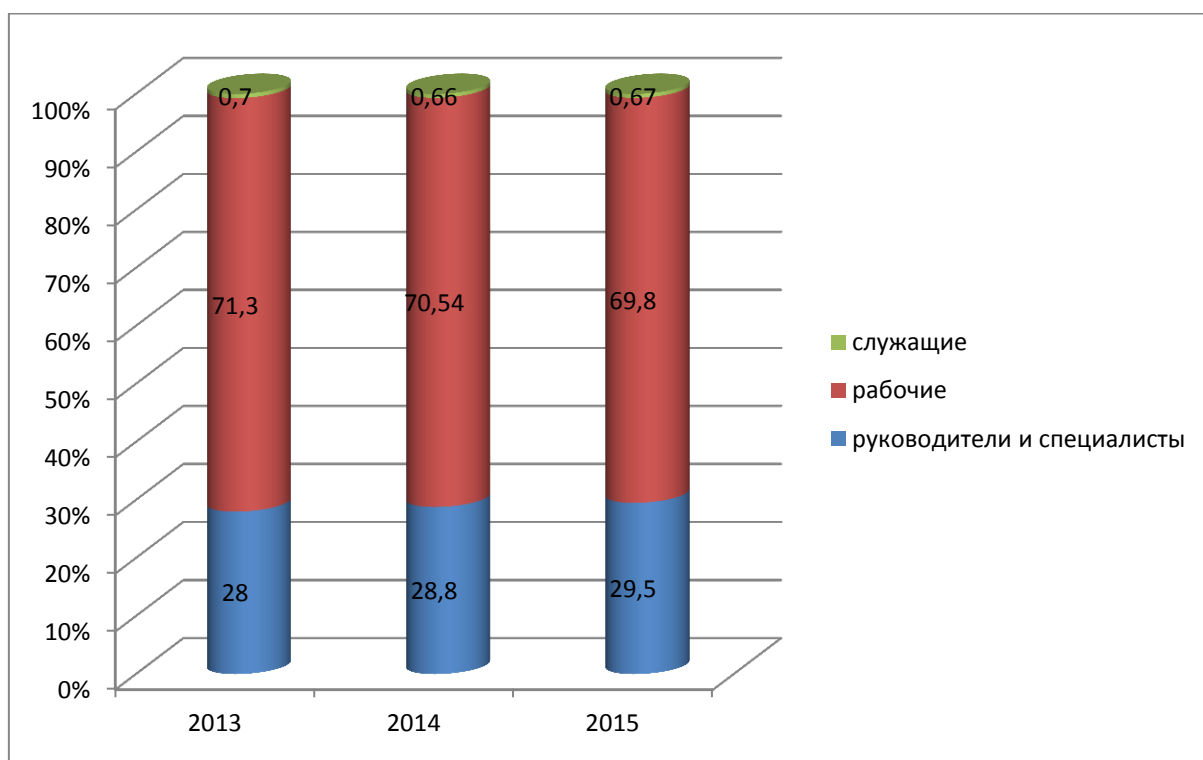


Рисунок 2.1 - Структура численности персонала в 2013 - 2015 г.г.

По данным рисунка видно, что количество руководителей и специалистов с 2013г. по 2015г. возросло на 1,5%, количество рабочих снизилось на 1,5% с 71,3% до 69,8%, служащих снизилось на 0,03%.

2.2 Анализ структуры персонала по возрасту и образованию

Уровень качественного состава персонала во многом определяет уровень эффективности функционирования той или иной системы, поскольку от личных и деловых качеств этих работников, их образовательного и квалифицированного уровня зависит качество работы [14].

Исходные данные для анализа приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Качественный состав трудовых ресурсов

Показатель	2013	Уд.вес, %	2014	Уд.вес, %	2015	Уд.вес, %
Итого	3882	100,0	4088	100,0	4361	100,0
1. По образованию:						
Высшее профессиональное	1075	27,7	1140	27,9	1251	28,7
Среднее профессиональное	823	21,2	920	22,5	964	22,1
Начальное профессиональное	637	16,4	703	17,2	737	16,9
Среднее	1114	28,7	1096	26,8	1182	27,1
Неполное среднее	233	6,0	229	5,6	227	5,2
2. По возрасту:						
До 30	967	24,9	957	23,4	942	21,6
30-50 лет	1859	47,9	2003	49,0	2141	49,1
Старше 50 лет	1056	27,2	1128	27,6	1278	29,3
Итого	3882	100,0	4088	100,0	4361	100,0

Приведенные в табл. 2.2 данные свидетельствуют о том, что большая часть рабочего коллектива имеет возраст от 30 до 50 лет, в среднем за три года данная возрастная группа составила 48,66% от общего числа работников.

В структуре по образованию преобладают работники, имеющие высшее профессиональное образование в среднем их доля за три года составила 28,1%, доля работников, имеющих среднее и среднее профессиональное образование ниже в среднем – 27,5% и 21,9% соответственно. Можно сделать вывод, что удельный вес работников, имеющих высшее профессиональное и среднее профессиональное образование на протяжении рассматриваемого периода, имеет тенденцию к росту. Также можно сказать, что кадровая политика предприятия направлена на привлечение людей с опытом.

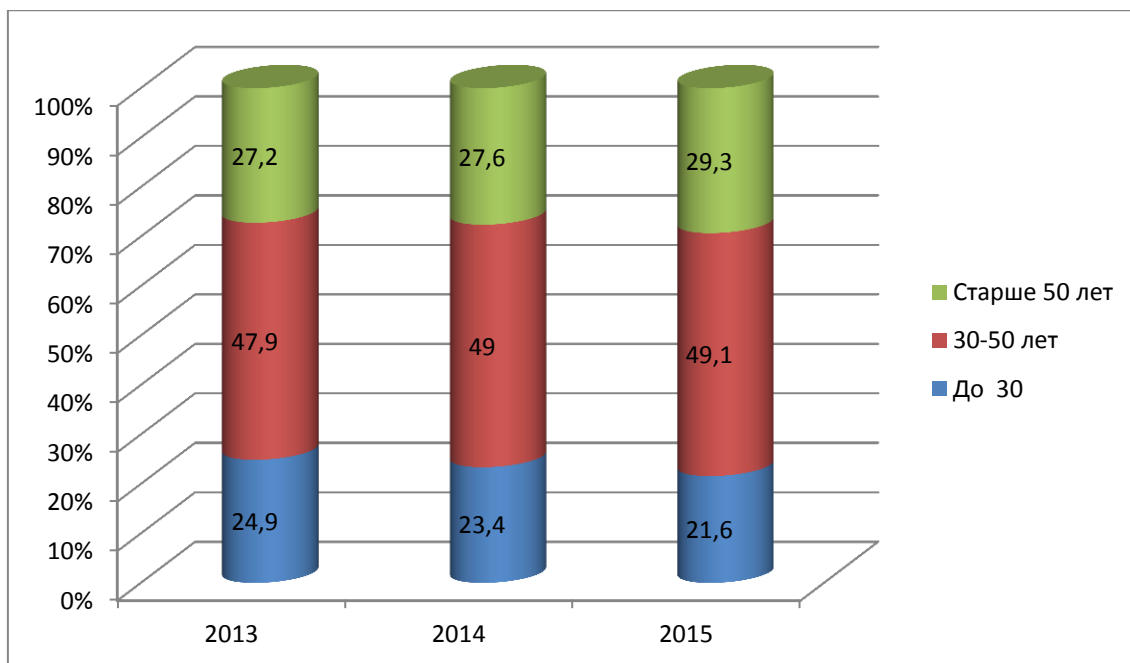


Рисунок 2.2 - Структура персонала по возрасту

По данным рисунка 2.2 видно, что преобладающее большинство специалистов в возрасте от 30 до 50 лет, и по сравнению с 2013 годом процент персонала вырос с 47,9% до 49,1%. Уровень сотрудников старше 50 лет увеличился с 27,2% до 29,3%, а специалистов до 30 лет уменьшилось с 24,9% до 21,6%.

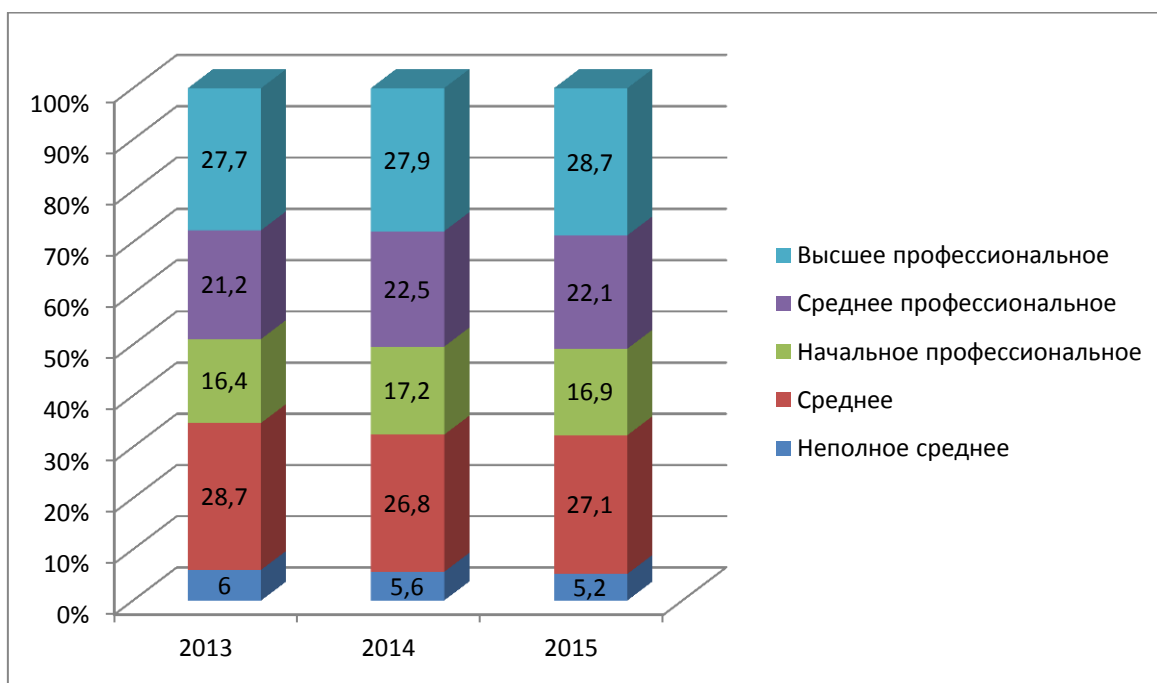


Рисунок 2.3 - Структура персонала по образованию

По рисунку 2.3 видно, что составляющее большинство специалистов имеют высшее образование, по сравнению с 2013 годом, доля данных специалистов выросла на 1%. Сотрудники со средне-специальным образованием на 2015 год составляют 22,1% от общего числа работников. Наименьшая часть сотрудников имеет неполное среднее образование и по сравнению с 2013 годом она уменьшилась с 6% до 5,2%.

2.3 Анализ структуры персонала по категориям

Целевой задачей этого направления анализа является выяснение причин, обусловивших структуру состава работающих. Изменение структуры работающих характеризуется их абсолютным приростом или уменьшением по каждой группе персонала, а также необходимо обнаружить относительные недостатки или излишки рабочей силы по каждой функциональной группе работающих [26].

Таблица 2.3 - Структура персонала по категориям

Показатели	2013	Уд. вес, %	2014	Уд. вес, %	2015	Уд. вес, %
Среднесписочная численность всего, чел., в т. ч.:	3882	100	4088	100	4361	100
- рабочие, чел.;	2768	71,3	2884	70,54	3045	69,8
- руководители и специалисты, чел.	1087	28,0	1177	28,8	1289	29,5
-служащие, чел.	27	0,7	27	0,66	27	0,7

По таблице 2.3 видно, что численность рабочих увеличивалась в среднем ежегодно на 240 человек, но при этом в структуре общей численности уменьшилась в среднем на 0,75%. Численность руководителей и специалистов увеличилась в среднем ежегодно на 101 человек при этом в структуре общей численности тоже увеличилась в среднем на 0,75%. Можно сделать вывод, что

численность рабочих растет быстрее, чем численность специалистов и руководителей.

Изменение обеспеченности организации рабочей силой характеризуется относительным и абсолютным отклонением [33]:

$$\Delta R_{аб} = R_{ф} - R_{б}, \quad (1)$$

В 2014 году в сравнении с 2013 годом по данной формуле было рассчитано общее абсолютное отклонение численности персонала, что составило 206 человек. В 2015 данное отклонение составило 273 человека.

$$\Delta R_{от} = R_{ф} - R_{б} * K, \quad (2)$$

В 2014 году по данной формуле было рассчитано относительное отклонение рабочих по сравнению с 2013 годом, что составило 725 человек. В 2015 году в связи с увеличением процента изменения продукции потребовалось на 299 человек меньше.

где $\Delta R_{аб}$, $\Delta R_{от}$ - абсолютное и относительное отклонение соответственно, чел.;

$R_{ф}$, $R_{б}$ - фактическая и базисная численность соответственно, чел.;

K – процент изменения выпуска продукции.

1. Общее абсолютное отклонение численности ($\Delta R_{аб}$)

2014г. с 2013г. $4088 - 3882 = 206$

2015г. с 2014г. $4361 - 4088 = 273$

2. Абсолютное отклонение рабочих ($\Delta R_{аб}^{раб}$)

2014г. с 2013г. $2884 - 2768 = 116$

2015г. с 2014г. $3045 - 2884 = 161$

3. Относительное отклонение рабочих ($\Delta R_{от}^{раб}$)

2014г. с 2013г. $4088 - 3822 * 0,88 = 4088 - 3363 = 725$

2015г. с 2014г. $4361 - 4088 * 1,14 = 4361 - 4660 = - 299$

Таблица 2.4 - Расчет абсолютного и относительного отклонения по периодам

Показатели	Сравниваемые периоды	
	2014г. с 2013г.	2015г. с 2014г.
1. Общее абсолютное отклонение численности ($\Delta R_{аб}$), чел.	+206	+273
2. Абсолютное отклонение рабочих ($\Delta R_{аб}^{раб}$), чел.	+116	+161
3. Коэффициент изменения выпуска продукции (K)	0,88	1,14
4. Относительное отклонение рабочих ($\Delta R_{от}^{раб}$), чел.	+ 725	- 299

Абсолютный рост численности работников при одновременном относительном ее уменьшении является результатом увеличения производительности труда [18].

Для того чтобы определить относительное отклонение, необходимо базисное число работников пересчитать на фактическое выполнение производственной программы по сравнению с базисным периодом [13].

Из приведенной выше таблицы можно сделать вывод, что:

- относительное отклонение производственных работников в 2014 году по сравнению с 2013 годом составило +725 чел. Это указывает на то, что при производительности труда производственных работников, которая была в 2013 году, для выполнения производственной программы отчетного года потребовалось бы 3363 человек, а фактически их работает 4088 человек. Это указывает на то, что в 2014 году снизилась эффективность использования труда на предприятии, т.е. снизилась производительность труда производственных работников по сравнению с 2013 годом.

- относительное отклонение производственных работников в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило - 229 чел. Это указывает на то, что при производительности труда производственных работников, которая была в 2014

году, для выполнения производственной программы отчетного года потребовалось бы 4660 человека, а фактически их работает 4361 человек. Это указывает на то, что в 2015 году увеличилась эффективность использования труда на предприятии, т.е. увеличилась производительность труда производственных работников по сравнению с 2014 годом.

2.4 Анализ движения рабочей силы

Относительное постоянство численности и качественного состава работников предприятия выступает важнейшим фактором обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, рационального их использования, повышения уровня организации производства и его эффективности [4].

Его нарушения проявляются в таких формах движения работников, как прием и увольнение [5]. Для характеристики движения рабочей силы рассчитываются и анализируются в динамике следующие показатели [20]:

- коэффициент оборота по приему:

$$K_{п\ p} = \frac{R_{п\ p}}{R}, \quad (3)$$

В 2013 году по данной формуле рассчитан коэффициент оборота по приему персонала, что составил 5,92%, в 2014 году - 6,97% и в 2015 – 7%.

где $R_{п\ p}$ - число принятых работников за период, чел.;

R - среднесписочная численность работников, чел.

- коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{в\ б} = \frac{R_{в\ б}}{R}, \quad (4)$$

По данной формуле рассчитывался коэффициент оборота по выбытию в 2013 составил 0,61%, 2014 - 0,29%, а в 2015 – 0,25%.

где $R_{вб}$ - число выбывших работников, чел.

- коэффициент текучести кадров:

$$K_T = \frac{R_{ув}}{R}, \quad (5)$$

В 2015 году используя данную формулу был рассчитан коэффициент текучести кадров, и составил 0,06%, что в два раза меньше чем в 2013 – 0,12%, а в 2014 – 0,04%.

где $R_{ув}$ - число работников уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию, чел.

К числу возможных причин текучести можно отнести:

- перемену места жительства,
- неудовлетворенность размерами заработка,
- жильем или его отсутствием,
- профессией,
- неблагоприятные условия и режим труда,
- отдаленности жилья от места работы,
- использование не по специальности,
- отсутствие яслей, детсадов и мест в них,
- другие причины [21].

Текучесть рабочей силы тормозит рост производительности труда, выполнение плана ввода в действие производственных мощностей и объектов, ухудшает качество выполняемых работ [36]. Текучесть характеризуется следующими показателями [23]:

1. Среднесписочная численность:

2013г. $3882+4088/2 = 3985$

2014г. $4088+4361/2 = 4224$

2015г. $4361+4670/2 = 4515$

2. Коэффициент оборота по приему

2013г. $230/3882 \cdot 100\% = 5,92\%$

2014г. $285/4088 \cdot 100\% = 6,97\%$

2015г. $320/4361 \cdot 100\% = 7\%$

3. Коэффициент текучести

2013г. $5/3882 \cdot 100\% = 0,12\%$

2014г. $2/4088 \cdot 100\% = 0,04\%$

2015г. $3/4361 \cdot 100\% = 0,06\%$

4. Коэффициент оборота по выбытию

2013г. $24/3882 \cdot 100\% = 0,61\%$

2014г. $12/4088 \cdot 100\% = 0,29\%$

2015г. $11/4361 \cdot 100\% = 0,25\%$

Таблица 2.5 - Показатели, характеризующие текучесть рабочей силы

Показатели	2013	2014	2015
Численность на начало года, чел.	3882	4088	4361
Принято, чел	230	285	320
Уволено всего, чел.	24	12	11
в т.ч. - по неуважительной причине, чел.	5	2	3
Численность на конец года, чел	4088	4361	4670
Среднесписочная численность, чел	3985	4224	4515
Коэффициент оборота по приему, %	5,92	6,97	7
Коэффициент текучести, %	0,12	0,04	0,06
Коэффициент оборота по выбытию, %	0,61	0,29	0,25

Из таблицы 2.5 видно, что для данного предприятия не характерна текучесть кадров. В 2013 году число выбывших меньше числа принятых в 10,4 раза, в 2014 году в 23,7 раза и в 2015 году в 29 раз.

В среднем за три сопоставимых периода коэффициент текучести на предприятии составил 0,07 %, средний коэффициент оборота по выбытию составил 0,38%, средний коэффициент оборота по приему составил 6,63%.

3 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ»

[Конфиденциальная информация]

4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОАО «СЛАВНЕФТЬ- МЕГИОННЕФТЕГАЗ»

[Конфиденциальная информация]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе были освещены проблемы управления персоналом в ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» и предложены пути их решения.

В заключении нужно отметить, что управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом и оптимальное его использование.

Оптимальное управление персоналом позволяет организации достигать положительных результатов.

ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» как объект нашего исследования на сегодняшний день является и стабильным предприятием, которое успешно конкурирует с другими нефтегазодобывающими компаниями.

В работе проанализирована численность персонала. В результате анализа было выявлено, что на предприятии работает 4361 сотрудник, из них 1289 руководителей и специалистов, 3045 рабочих и 27 служащих. В 2015 году по сравнению с 2014 годом количество работников увеличилось на 273 чел. или 6,25%, из них рабочих – на 161 чел. или 5,25%, руководителей и специалистов – на 112 чел. или 8,54%.

Проведен анализ структуры персонала по возрасту и образованию, который позволил сделать вывод, что на данный момент большинство персонала в возрасте от 30 до 50, они составляют 2141 человек, в возрасте старше 50 лет – 1278, и меньшинство занимают специалисты до 30 лет – 942 человека. Высшее образование имеют более 1250 специалистов, среднее профессиональное – 964, начальное профессиональное – 737 человек и среднее 1182 человека. Также стоит отметить, что по сравнению с 2014 годом количество специалистов с высшим образованием возросло на 111 человек.

Проанализирована структура персонала по категориям. Данный анализ выявил, что численность рабочих увеличивалась в среднем ежегодно на 240

человек. Численность руководителей и специалистов увеличилась в среднем ежегодно на 101 человек. Можно сделать вывод, что численность рабочих растет быстрее, чем численность специалистов и руководителей.

Анализ движения рабочей силы показал, что для предприятия не характерна текучесть кадров.

В процессе проведенного анализа управления персоналом были выявлены следующие проблемы:

- недостаток квалифицированных специалистов
- недостаток молодых специалистов
- недостаток мотивации сотрудников
- недостаток вовлеченности персонала.

Для решения данных проблем были предложены мероприятия для обучения персоналом, как внутри организации, так и из вне. Также предложены мероприятия по сотрудничеству с высшими учебными заведениями для привлечения большего числа молодых специалистов.

Рекомендованы меры по увеличению мотивации сотрудников, рекомендации по использованию инновационного подхода и заимствование западных методов мотивации.

Рациональная организация труда в организации позволяет стимулировать деятельность его работников и результаты труда, необходимую прибыльность. Система обучения ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» позволяет определить профессиональные возможности работника, спланировать процесс его обучения, определить наиболее востребованные специальности и вести подготовку персонала по данным профессиям, оценить мотивацию сотрудника на дальнейшее обучение и конечно обеспечить создание оптимальных условий для повышения квалификации персонала и управления его карьерой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авара Г. Вовлеченность персонала в России // Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2012. – 231 с.
2. Акулич, В. Анализ трудовых ресурсов организации / В. Акулич // Планово-экономический отдел. – 2012. – № 3. – 72 с.
3. Андреев В.В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В.В. Андреев // Управление персоналом. – 2011. – №10 – 154 с.
4. Береславская, В.Л. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда / В.Л. Береславская, Э.М. Гамова, А.А. Жубрин // Экономический анализ. Теория и практика. – 2013. – № 14. – 75 с.
5. Борисова Е. Когда потерян интерес / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 1. – 48 с.
6. Вашкевич, Н.А. Оплата труда / Н.А. Вашкевич // Справочник по труду и заработной плате. – 2011. – № 1. – 48с.
7. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2011. – 448 с.
9. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2012. – № 3. – С. 58.
- 10.Ефремов, А.В. Планирование расходов на подбор, содержание и развитие персонала / А.В. Ефремов // Кадры предприятия. – 2012. – № 4 – 241 с.
- 11.Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – 185 с.

- 12.Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана И. - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 238 с.
- 13.Иванова-Швец Л.Н. , Корсакова А.А. , Тарасова С.Л. «Управление персоналом: Учебно-методический комплекс» - ЕАОИ 2008.
- 14.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов. - Москва : КНОРУС, 2012. - 368 с.
- 15.Козлова Л.И., Бердников П.С. Вестник молодых ученых СГЭУ. 2015. № 1 (31)
- 16.Кондратьев О.В. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. — М.: Альфа-Пресс, 2013— 216 с.
- 17.Копейкина М.В. Качественная мотивация персонала как основная цель руководителя организации. / Копейкина М.В., Световец М.С. // Экономика и политика 2012: сб. науч. трудов, вып. 1(5) / под общей ред. Н.Р. Бальнская. – г. Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2012 г. - 214 с.
- 18.Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
- 19.Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Курбатова, М. Магура // Управление персоналом. – 2014. – №13-14.
- 20.Ларина, М. Н. Качество труда и его стимулирование / М. Н. Ларина, Г.И. Акользина, И. В. Ларина // Экономика железных дорог. – 2007. – № 9 – 62 с.
- 21.Лукашевич В. В. Основы управления персоналом / В. В. Лукашевич. - Москва : КНОРУС, 2012. - 272 с.
- 22.Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л.

- Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2014. - № 2. - 47с.
23. Минаева Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество/ Т. С. Минаева // Банковское дело. - 2014. - № 2. – 68 с.
24. Наиболее важные способы мотивации персонала. HR-исследование . - 2012. -Режим доступа: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/28357>
25. О персонале. ру [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://opersonale.ru/upravleniepersonalom/upravlenie-personalom-upravlenie-ravleniya-personalom.html#i-13/> (дата обращения 05.02.2016)
26. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – 94 с.
27. Одегов Ю.Г. , Абдурахманов К.Х. , Л.Р. Котова. «Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход» - Альфа-Пресс 2011 – 44 с.
28. Официальный сайт ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sn-mng.ru/> (дата обращения 3.02.2016)
29. Петров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия / В.И. Петров. – М.: Изд-во Современное управление, 2008. – 392 с.
30. Попова, И.Г. Стимулирование труда научных и инженерно-технических работников / И.Г. Попова // Труд и заработная плата. – 2011. – № 7. – 261 с.
31. Потеева М.А. Мотивация творческого труда – важное условие модернизации предприятий / М.А. Потеева, И.А. Четина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 3-1. – 284 с.
32. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнер. — СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
33. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 214 с.

- 34.Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие / В. Соколова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. – 29 с.
- 35.Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. М.:ИНФРА, 2012 г. – 218 с.
- 36.Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии / Р. Толмачёв, В. Хруцкий. — М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с
- 37.Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ.
- 38.Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/> (дата обращения 15.02.2016)
- 39.Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами. Практическое пособие по кадровому планированию организации / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007. - 304 с.