

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Люди в настоящее время рассматриваются уже не как кадры, а как человеческие ресурсы, их ценность как фактор успеха все время растет. В результате постепенно стала формироваться система управления человеческими ресурсами, которая заменяет систему управления кадрами. Она призвана сыграть главную роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации.

Своим трудом он создаёт материальные и духовные ценности. Чем выше человеческий капитал во всякой организации или фирме, тем лучше она работает. Люди, персонал служат на предприятии одновременно экономическим ресурсом и основным фактором производства. Без взаимодействия людей, работников нет ни производства, ни потребления, ни рынка.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что совершенствование организации труда на основе научно-обоснованных рекомендаций относится к числу важнейших задач современного производства. Проблема эффективности использования ресурсов – одна из ключевых проблем в экономике фирмы. Эффективность использования ресурсов (трудовых, производственных, финансовых) способствует достижению больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств.

Теоретические основы научного исследования вопросов управления человеческими ресурсами были заложены в трудах М.Х. Мескона, М. Альберта, В. Акулич, Н.П. Беляцкого, А.И. Ильина, Е.В. Маслова, Л.В. Мисниковой, А.Я. Кибанова и др. Однако проблемы управления человеческими ресурсами в разрезе отдельных отраслей российской экономики в современных условиях нашли недостаточное освещение в научных публикациях.

Объектом исследования выступают система управления человеческими ресурсами ПАО «НК «Роснефть».

Предметом исследования являются аналитические показатели эффективности использования человеческих ресурсов.

Цель исследования – провести анализ эффективности менеджмента человеческих ресурсов ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» и разработать рекомендации по повышению эффективности их использования.

Задачи исследования:

- исследовать менеджмента человеческих ресурсов;
- провести анализ структуры и динамики человеческих ресурсов в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности использования человеческих ресурсов как фактора обеспечения надежности системы управления;
- дать социально-экономическую оценку проведенных мероприятий.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, конкретизация, моделирование.

1. Теоретико-методологические аспекты менеджмента человеческих ресурсов предприятия

1.1. Роль, понятие и состав человеческих ресурсов предприятия

Каждая компания является целостной системой хозяйствования. Одна из основных подсистем заключается в управлении персоналом. За последнее время все более важное смысловое значение получают вопросы качества и эффективности управления человеческими ресурсами организации как фундаментального фактора ее стабильного и устойчивого развития. Опыт управления человеческими ресурсами в пределах одного предприятия, полученный в развитых странах, естественно, отображает все преимущества потенциала работников, в том числе творческие, интеллектуальные, организаторские и другие аспекты[1].

Управление – непрерывный процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на объект управления для достижения основных целей организации.

Наиболее точно понятие управления человеческими ресурсами раскрыто в определении, которое было дано Кибановым А. Я. [2] Управление человеческими ресурсами - это целенаправленная деятельность специалистов и руководителей подразделений, руководящего состава организации, которая включает разработку стратегии и концепции кадровой политики, методов и принципов управления сотрудниками организации[3]. Управление человеческими ресурсами состоит в создании системы управления; разработке плана работы с персоналом; планировании кадровой работы, определении потребности организации в персонале и кадрового потенциала, проведении маркетинга.

В современных экономических условиях персонал представляет собой стратегический фактор, определяющий будущее организации. Персонал - это совокупность личностей, каждая из которых, в свою очередь, обладает интеллектом, индивидуальностью, способностями к творчеству и саморазвитию.

Принципы управления человеческими ресурсами— правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления человеческими ресурсами. Они отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

Управление человеческими ресурсами организации осуществляется на основе следующих принципов[4]:

- Альтернативность — многовариантная проработка предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
- Гибкость — означает приспособляемость системы управления человеческими ресурсами к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
- Децентрализация — в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления человеческими ресурсами должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни.
- Единоначалие — концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником.
- Иерархичность — в системе работы с персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

- Коллегиальность — менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.
- Комплексность — при формировании системы управления человеческими ресурсами необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все подсистемы работы с персоналом.
- Эффективность — предполагает экономичную организацию системы управления человеческими ресурсами на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Признание приоритетности развития личности, обеспечивающее использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника, — исходный принцип управления человеческими ресурсами[5].

Рассмотрение персонала в качестве человеческих ресурсов означает:

1. индивидуализацию подхода к работникам в пределах общности их интересов и интересов фирмы;
2. осознание дефицита достаточно высококвалифицированных кадров, привлечение последних;
3. отказ от представлений, что персонал это даровое благо, не требующее расходов со стороны работодателей;
4. регулирование и анализ личностных и групповых отношений, кадрового потенциала, обеспечение требований психофизиологии, управление конфликтами и проч.

Управление человеческими ресурсами - это деятельность, связанная с руководством людьми (отдельными группами, работниками, коллективами), которая направлена на достижение определенных целей организации, путем применения труда, таланта и опыта этих людей[6].

Главными компонентами удовлетворенности являются:

- 1. заинтересованность в материальном плане (социальная сфера, заработная плата);
- 2. условия труда (удобство рабочего места, эргономика);
- 3. карьера и перспективность;
- 4. заинтересованность в работе.

Цель управления человеческими ресурсами – это побуждение работников к развитию своих способностей для более интенсивного и продуктивного труда (руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей). Управление человеческими ресурсами является одной из характеристик, с помощью, которой определяется надежность управления предприятия[7].

1.2. Система управления человеческими ресурсами

Система управления человеческими ресурсами является одной из важнейших составляющих в системе менеджмента. От того, насколько эффективно поставлена работа с персоналом, в значительной степени зависит эффективность использования человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия и качество всей предпринимательской деятельности[8].

Основной целью системы управления человеческими ресурсами предприятия является обеспечение предприятия высококачественными профессионалами, а значит:

1. привлечение персонала (человеческих ресурсов), который необходим для достижения поставленной цели;
2. предоставление компенсации в виде вознаграждения за труд, затраты времени, интеллект, энергию, которые вносятся персоналом в общий рабочий процесс для достижения целей, поставленных предприятия;
3. оценка участия каждого работника в достижении поставленных целей;
4. способность обеспечить условия конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия благодаря регулированию отношений между нанимателем и персоналом в рамках стратегии предприятия;
5. подготовка персонала для приведения его умений и навыков в соответствие с задачами предприятия.

Управление человеческими ресурсами продолжает быть самым проблемным направлением в общей системе управления. Так, руководящее звено уделяет особое внимание в основном управлению производством, нюансам маркетинга, финансовым вопросам. Одновременно с этим они безосновательно упускают из виду такую сферу, как управление человеческими ресурсами[9].

В первую очередь, необходимо заметить, что выделяют различные подходы к управлению персоналом. Наряду с этим их главное отличие основывается на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления. Различаются такие подходы[\[10\]](#):

1) Первый фундаментальный подход (Ф. Тейлор и К. Маркс) заключается в том, что работников не считают отдельными личностями, а в качестве объекта управления определяют труд как функцию персонала.

2) Во втором подходе рассматривается признание персонала организации в качестве независимого объекта управления. В управлении персоналом при названном подходе выделены 2 концепции:

- рассматривающая всех работников в зависимости от занимаемых ими должностей и исполняемых ролей;
- управление человеческими ресурсами, которое основывается на фактическом смещении фокуса с занимаемой должности собственно на личность как самостоятельного объекта в организации.

3) Третий подход базируется на том, что коллектив организации рассматривается как довольно сложный капитал или ресурс в системе управления организацией. На данном этапе развития этих теорий осуществляется их отождествление с менеджментом всего бизнеса, где каждый сотрудник определяется как источник конкурентного преимущества организации.

У данных подходов есть множество весомых преимуществ. Но, несмотря на это они не создают необходимых условий для максимального использования потенциала, сотрудников организации. Данному подходу свойственно одностороннее решение проблем, мешающее их устранению и не допущению повторного появления[\[11\]](#).

Так как персонал - это наиболее изменчивый фактор, требуется исследовать принципиально другой подход, смысл которого будет состоять в эффективном использовании и профессиональном развитии. Данный подход определяет необходимость формирования определенных социальных условий, при которых происходит максимально эффективное использование человеческих ресурсов[\[12\]](#).

Проанализировав разные подходы к содержательно-сущностной характеристике процесса управления человеческими ресурсами, можно дать следующее определение. Управление человеческими ресурсами необходимо понимать как совокупность способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами,

которые задействованы в определенной организации[13].

Таким образом, одной из фундаментальных функций, характерных для процесса управления человеческими ресурсами, становится его развитие. Это объясняется существенным усилением важности человеческого фактора в производственном процессе на современном этапе. Необходимо реально оценивать рациональность проведения инвестиций компании в рабочую силу, требуют абсолютно другого подхода к утверждению окончательных решений в сфере управления.

1.3. Оценка эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии

Для того чтобы комплексно изучить результативность деятельности, требуется использование разных методик. При помощи всестороннего исследования полученной информации можно будет составить объективное представление о ситуации, основой которого выступит достоверная информация.

Основной момент в оценивании результативности труда сотрудников – это непрерывное совершенствование имеющейся системы. Анализ эффективности оценки и проводимых мер дает возможность увеличения качественного уровня управления сотрудниками.

Применяемые методики улучшаются на основании имеющегося опыта. В целях улучшения показателей проводят совместные семинары и тренинги с аналогичными организациями. В случае обмена опытом необходимо обратить внимание на его адаптацию к своему предприятию. Не каждая методика может быть одинаково результативной и показывать хороший результат.

Оценивание результативности организации труда сотрудников основано на показателях, выявляемых по итогам оценивающих мероприятий. Главный критерий в таком случае – эффективность. На практике это выглядит таким образом. Концепции оценивания результативности трудовой деятельности сотрудников приведены на рисунке 1.

Эффективность трудовой деятельности

Оценка по конечным результатам производства

Экономическая эффективность труда

Социальная эффективность труда

Качество трудовой жизни

Управление производительностью труда

Бальная оценка эффективности труда

Оценка трудового вклада

Рис. 1. Концепции оценки эффективности трудовой деятельности персонала

На основе принятых мер делают заключение и составляют рекомендации, нацеленные на совершенствование трудовой деятельности одного работника либо коллектива в общем. Затем через некоторый промежуток времени происходит дополнительная оценка. На основе данного результата и делают вывод о результативности всей системы.

Важным аспектом при этом является стимулирование к трудовой деятельности и мотивация сотрудников. В случае, если есть стремление к улучшению и совершенствованию показателя, эффективность принятых действий повышается многократно.

Для оценивания результативности труда выделяют такие подходы:

- оценка эффективности деятельности на уровне организации в общем, структурного подразделения и одного сотрудника;
- стремление эффективно использовать потенциал сотрудников как ресурсов для успешного развития предприятия;
- выявление лучших работников; поощрение, внесение их в кадровые резервы;
- применение рычагов мотивации, установление тесных взаимосвязей между результативностью труда и зарплатой (рисунок 2).

Методы оценки эффективности

труда работника

Оценка потенциала работника

Деловая оценка

Рис. 2. Методы оценки эффективности труда работника

Эти подходы – основные аспекты, в которых служба управления осуществляет свою деятельность. Конечная цель — создать такие условия, которые будут способствовать раскрытию потенциала всех сотрудников на благо организации.

Результативность труда – отдельная составляющая успешности организации. Ее показатели выделяют в такой перечень:

- эффективность работы и ее колебания;
- качественное значение деятельности;
- профессиональная квалификация персонала;
- соотношение затрат на содержание сотрудника и его эффективность;
- рациональность в организации условий работы, а также оптимизация имеющихся процессов.

При общем анализе можно сделать вывод, что эффективность работы состоит в наиболее высоких показателях при наименьших затратах. Именно по этому критерию и происходит оценивание результативности сотрудников.

Сложность развития сотрудников, улучшение и модернизация производственного процесса состоит в том, что нельзя улучшать что-то одно без чего-то другого, т.е. отдельно от всего организма организации. Направления увеличения результативности труда сотрудников предприятия показаны на рисунке 3.

Укрепление дисциплины труда

Совершенствование мотивации сотрудников

Планирование карьеры сотрудников

Рационализация рабочих мест

Совершенствование условий труда

Совершенствование режимов труда и отдыха

Совершенствование трудового процесса

Совершенствование приемов и методов труда

Совершенствование разделения и кооперации

Направления повышения эффективности труда персонала организации

Рис. 3. Направления повышения эффективности труда персонала организации

Значительный переворот в системе активизации сотрудников будет возможным лишь тогда, когда разработают и будут использовать результативные и верные формы руководства, обучения и развития. Персонал организации является как социальной категорией, так и экономической.

Результативность управления можно рассматривать как в глобальном масштабе - по отношению ко всему объекту и внешней среде, так и в локальном аспекте - по отношению к процессу управления, техническому оснащению отдельных подразделений структуры управления, подсистем управления. Последнее имеет очень важное значение: оценивание вклада (ущерба) в общих результатах деятельности подсистем управления.

2. Анализ эффективности менеджмента человеческих ресурсов ПАО «НК Роснефть»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика организации

«Роснефть» является лидером российской нефтяной отрасли и крупнейшей публичной нефтегазовой корпорацией мира. Основные виды деятельности ПАО «НК «Роснефть» - это поиск и разведка месторождений углеводородов, нефтегазодобыча, добыча газового конденсата, осуществление проектов, связанных с освоением морских месторождений, переработка добытого сырья, продажа нефти, газа, а также продуктов их переработки в Российской Федерации и за ее пределами.

Компания входит в перечень стратегических российских предприятий. Ее основной акционер (50,00000001% акций) – это АО «РОСНЕФТЕГАЗ», которое на 100% принадлежит государству, 19,75% акций принадлежат предприятию ВР, 19,5% акций принадлежат предприятию QHG Oil Ventures Pte. Ltd., 1 акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, а другие акции свободно обращаются.

Ключевые цели и задачи ПАО «НК «Роснефть» - восполнять запасы на уровне не менее 100%, эффективно добывать на зрелых месторождениях, наращивать добычу за счет осуществления новых проектов, создавать новые кластеры добычи на шельфе, развивать технологии и внедрять практики проектного управления международного уровня, монетизировать газовые запасы, осуществлять конкурентный рост добычи, оптимальную конфигурацию НПЗ и максимально прибыльную реализацию продукции Компании. Успешный результат деятельности ПАО «НК «Роснефть» в 2016 г. подтверждает эффективность используемой стратегии, важность обозначенных приоритетов, а также дает возможность прогнозирования дальнейшего устойчивого развития Компании на благо акционеров.

«Роснефть» – глобальная энергетическая компания с основными активами в Российской Федерации, а также диверсифицированным портфелем в перспективных регионах мирового нефтегазового бизнеса. Компания ведет собственную деятельность в Российской Федерации, а также в таких странах, как Венесуэла, Республика Куба, Канада, США, Бразилия, Норвегия, Германия, Италия, Монголия, Киргизия, Китай, Вьетнам, Мьянма, Туркменистан, Грузия, Армения, Белоруссия, Украина, Египет, Мозамбик, Ирак и Индонезия.

На рынке нефтепродуктов ПАО «НК «Роснефть» представлена предприятием нефтепродуктообеспечения ПАО «НК «Роснефть» - Мурманскнефтепродукт» образованного и работающего на рынке с 17 июня 1994 года.

Общество осуществляет реализацию моторных топлив в розницу через собственную сеть АЗК, и мелкооптовым потребителям с нефтебаз. В настоящее время нефтебазовое хозяйство Общества состоит из 3-х нефтебаз:

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ПАО «НК «Роснефть» - Мурманскнефтепродукт» выполнен за период 01.01.16–31.12.18 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года. При качественной оценке финансовых показателей учитывалась принадлежность ПАО «НК «Роснефть» - Мурманскнефтепродукт» к отрасли «Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами» (класс по ОКВЭД – 47).

2.2. Анализ структуры и динамики человеческих ресурсов организации

Анализ кадрового состава ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» подразумевает регулярное и целенаправленное исследование сотрудников по характеристикам возраста, пола, квалификации, образования, стажу работы и иным социально-демографическим признакам. Предполагает: определение качественного и количественного состава персонала со средним и высшим специальным образованием; выявление качественного уровня расстановки сотрудников по должностям; определение меры рационального применения специалистов со средним и высшим специальным образованием и др.

Анализ движения персонала выполняют расчетом нижеследующих коэффициентов: коэффициента общего оборота, коэффициента оборота рабочей силы по приему, коэффициента оборота рабочей силы по увольнению, коэффициента необходимого оборота, коэффициента текучести. В целях анализа динамики показателей движения персонала обратимся к таблице 6.

Таблица 6

Показатели движения персонала в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» за 2016-018 гг.

Показатели	№ стр.	на			Отклонение	
		01.01.17	01.01.18	01.01.19	2018/ 2017/2016	2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	1	1385	1374	1359	-11	-15
Принято работников - всего	2	30	35	28	2	-7
Выбыло работников - всего	3	41	50	36	8	-14

В том числе:

в связи с сокращение численности	4	-	-	-	-	-
по собственному желанию	5	41	50	36	8	-14
уволено прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	6	-	-	-	-	-
Коэффициенты:						
Оборота по приему (стр.2 / стр.1)	7	0,02	0,03	0,02	0,01	-0,01
оборота по выбытию (стр.3 / стр.1)	8	0,03	0,04	0,03	0,01	-0,01
Текущести кадров [(стр.5+стр.6) / стр1]	10	0,03	0,04	0,03	0,01	-0,01

По показателям оборота можно видеть, что и интенсивность оборота по приему и выбытию имеют наименьшее значение в 2016 г. - 0,02% и 0,03%, а затем увеличивается до 0,03% и 0,04% в 2017 г. Увеличение показателей оборотов говорит о том, что в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» имеется не устойчиво сложившийся коллектив, в котором происходят значительные кадровые изменения. Это можно рассматривать как не благоприятный фактор для повышения трудового потенциала ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт

Важнейшим показателем управления человеческими ресурсами является общий оборот. Из данных таблицы можно видеть, что данный коэффициент в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» за 2017-2018 гг. снижается с 0,06% до 0,05%. Снижение значения показателя говорит о снижении постоянства состава работников предприятия.

Важнейшим показателем управления человеческими ресурсами является текучесть кадров. Чем выше данный показатель, тем ниже стабильность персонала организации.

Из анализа можно видеть, что текучесть кадров в 2018 г. снижается на 0,01 по отношению к 2016 г. что является положительной тенденцией.

Текучесть кадров обладает большой ролью в деятельности организации. Постоянные кадры, продолжительное время работающие в организации, улучшают собственную квалификацию, а также осваивают смежные профессии, ориентируются быстро в любой нестандартной обстановке, формируют конкретную деловую атмосферу в коллективе и в связи с чем оказывают активное влияние на уровень производительности труда.

Чтобы изучить причины текучести кадров, требуется периодическое проведение социологических исследований и наблюдений в целях изучения протекающих изменений в качественном составе рабочих, специалистов и руководителей, т.е. в квалификации, специальности, стаже работы образовании, возрасте и т.п.

Увольнение работников при уменьшении объемов производства при расчете показателей текучести кадров не подлежит учету.

Структура численности промышленно-производственных сотрудников находится в зависимости от специфики отрасли промышленности, номенклатуры изделий, масштабов и специализации производства. Удельный вес каждой категории сотрудников может изменяться по мере развития техники и организации производства.

В таблице 7 показана фактическая структурная (по категориям) среднесписочная численность работников.

Таблица 7

Динамика численности персонала за 2016-2018 гг. по категориям в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт»

Показатели

Годы

Отклонение

2016	2017		2018		2017г к 2016г.		2018г к 2017г.			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	+, -	%	+, -	%
Руководители	57	4,12	54	3,93	50	3,68	-3	-4	-5,26	-7,40
Специалисты и служащие	212	15,31	206	14,99	198	14,57	-6	-2,83	-8	-3,88
Рабочие	1116	80,58	1114	81,08	1111	81,75	-2	-3	-0,17	-0,26
Итого:	1385	100	1374	100	1359	100	-11	-0,79	-15	-1,09

Численность персонала ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» в 2017 году снизилась на 11 человек по сравнению с 2016 годом, и в 2018 году также снизилась на 15 человек по сравнению с 2017 годом. Снижение персонала связано со снижением производства.

Динамика численности персонала ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» по категориям за 2016-2018 гг. схематически представлена на рисунке 4.

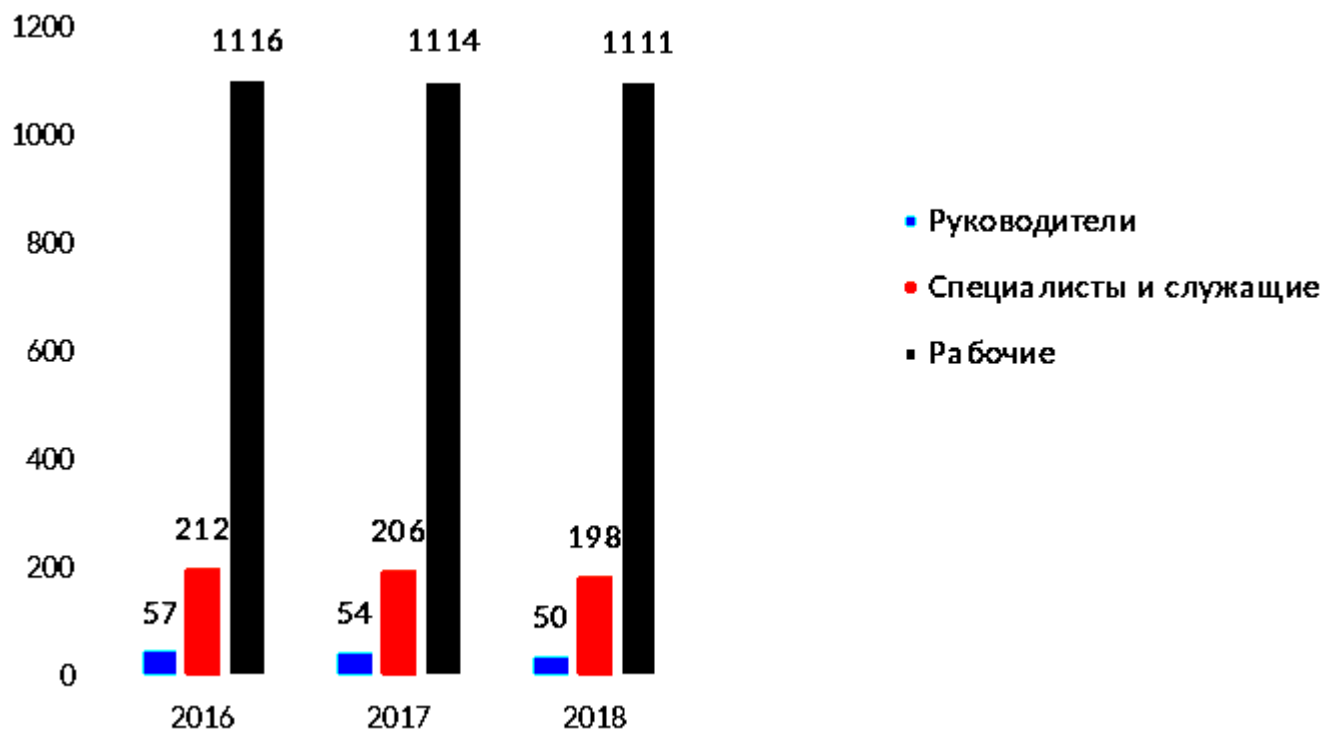


Рис. 4. Динамика численности персонала ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» по категориям за 2016-2018 гг.

Далее необходимо рассмотреть качественный состав персонала по полу, возрасту и стажу и образованию.

Динамика численности персонала ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» по полу за 2016-2018 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8

Динамика численности персонала за 2016-2018 гг. по полу в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт

Показатели	Годы			Отклонение			
	2016	2017	2018	2017г к 2016г.		2018г к 2017г.	
	чел. %	чел. %	чел. %	+, -	%	+, -	%

Мужчины	1045	75,45	1036	75,40	1027	75,57	-9	-0,86	-9	-0,87
Женщины	340	24,55	338	24,60	332	24,43	-2	-0,59	-6	-1,78
Итого:	1385	100,00	1374	100,00	1359	100,00	-11	-0,79	-15	-1,09

По данным проведенного анализа численности работников по полу видно, что численность мужчин, работающих в ОАО «ЖБИ 11» в 2017 г. снизилась на 9 человек по сравнению с 2016 г. и на 9 человек сократилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г. Численность работающих женщин также сократилась: в 2017 г. на 2 человека и на 6 человек в 2018 г.

Анализ возрастного состава ОАО «ЖБИ 11» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 9.

Таблица 9

Динамика численности персонала за 2016-2018 гг. по возрасту в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт

Возраст	Годы			Отклонение			
	2016	2017	2018	2017г к 2016г.		2018г к 2017г.	
				+, -	%	+, -	%
20-25 лет	44	42	40	-2	-4,55	-2	-4,76
25-30 лет	82	80	77	-2	-2,44	-3	-3,75
30-35 лет	288	287	286	-1	-0,35	-1	-0,35

35-40 лет	327	326	324	-1	-0,31	-2	-0,61
40-45 лет	300	299	298	-1	-0,33	-1	-0,33
45-50 лет	207	206	204	-1	-0,48	-2	-0,97
50-55 лет	104	103	101	-1	-0,96	-2	-1,94
55-60 лет	33	31	29	-2	-6,06	-2	-6,45
Итого:	1385	1374	1359	-11	-0,79	-15	-1,09

По данным таблицы 9 можно отметить, что количество работников в возрасте от 20 до 25 лет в 2017 г. снизилось на 2 человека и на 2 человека в 2018г. Персонал в возрасте от 25 до 30 лет в 2017 сократился на 2 человека и на 3 человека сократился в 2018 г. Состав работников в возрасте от 30 до 35 лет снизился на 1 человека в 2017-2018 гг. Количество работников в возрасте от 35 до 40 лет. в 2017 г. снизилось на 1 человека и на 2 человека сократилось в 2018г. Персонал в возрасте от 40 до 45 лет тоже снизился на 1 человека в 2017 и 2018г. Количество работников в возрасте от 45 до 50 лет уменьшилось на 1 человека в 2017 г. и на 2 человека в 2018 г. Состав работников в возрасте от 50 до 55 лет снизился на 1 человека в 2017г. и на 2 человека в 2018 г. И персонал в возрасте от 55 до 60 лет также сократился: на 2 человека в 2017 г. и на 2 человека в 2018г. соответственно.

2.3. Анализ проблем управления человеческими ресурсами и эффективности их использования в организации

Оценка персонала при приеме на работу для подтверждения квалификации новых работников ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» проводится непосредственно начальником отдела, в который оформляется новый работник путем собеседования.

В ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» периодически, один раз в полгода проводится аттестация работников, при которой оценивается соответствие уровня профессиональной подготовки требованиям профессии (квалификация, знания требований охраны труда, норм и правил работы на грузовом автотранспорте, правил пожарной безопасности, и т.д.). Результаты проведения аттестационной комиссии фиксируются в Протоколе заседания, который передается юристу – офис-менеджеру для подготовки Проекта приказа об аттестации.

Подготовленный приказ передается на утверждение директору, а затем на отражение решений аттестационной комиссии и приказа директора в личных делах (карточки формы Т2) и трудовых книжках работников. По итогам проверки знаний требований охраны труда, юрист – офис-менеджер делает соответствующие отметки о проведении аттестации в соответствующих журналах.

В ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» используется как обучение на рабочем месте, так и обучение с выездом, хотя большей популярностью пользуются программы обучения на рабочем месте. Структура обучающих программ приведена на рисунке 5.

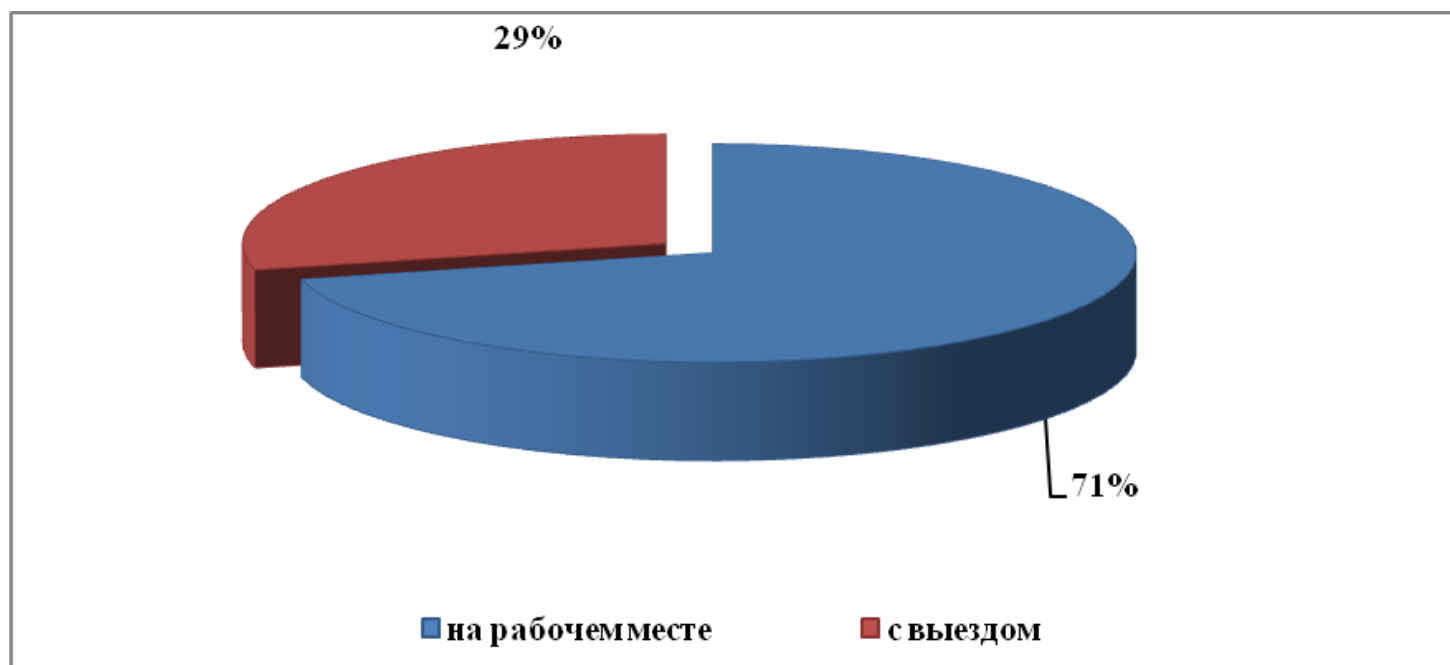


Рис. 5. Структура обучающих программ в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт»

Обучение в компании в настоящее время осуществляется стихийным образом, руководители структурных подразделений выступают как инициаторы выбранного сотрудниками обучения. Следует сказать о том факте, что руководство компании

приветствует различную инициативу, касающуюся обучения, поэтому сотрудника, который изъявляет желание поучиться, всегда поймут и поддержат.

Таблица 10 отражает ответы опрошенных сотрудников о том, как персонал оценивает различные виды обучения.

Таблица 10

Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры (в % от числа сотрудников)

	ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ		ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ
	«+»	«-»	
Входное обучение (при найме)	86	3	11
Перспективное (в рамках планирования карьеры)	75	11	14
Текущее (в рамках должности)	69	2	29

Рассмотрев оценки опрашиваемых, можно сделать вывод, что наиболее удовлетворительным представляется обучение, которое проводится при поступлении работника в организацию. И это правильно, если проводить рассмотрение краткосрочной перспективы, т.е. подготовки работника к решению повседневных, оперативных задач. К слову, расходы на входное обучение, по оценке опрошенных сотрудников, невелики.

На втором месте по оценке удовлетворенности, как считают сотрудники, находится перспективное обучение. Если рассматривать с позиций стратегического развития предприятия или планирования карьеры работника, то это совершенно оправданно. Вместе с тем следует сказать о высокой значимости перспективного обучения.

На следующем этапе исследования, мы провели анкетирование сотрудников, с целью выявления особенностей их адаптации в организации.

Анализируя результаты ответов на первый блок «Уровень социальной и психологической адаптации» вопросов анкеты можно сделать ряд выводов (рисунок 6).

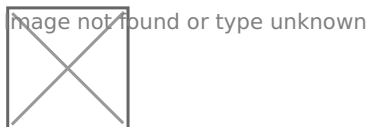


Рис. 6. Уровень социальной и психологической адаптации

Результаты ответов на данный блок вопросов подтверждают предыдущие данные о том, что у молодых специалистов низкий уровень социальной и психологической адаптации, они не ощущают себя важной частью коллектива и чувствуют дискомфорт.

Далее были получены данные по возможности «понимания поставленных задач и/или способов их выполнения» среди респондентов (рисунок 7).

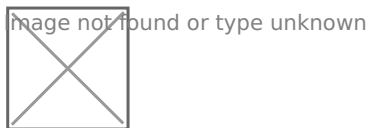


Рис. 7. Понимание поставленных задач и/или способов их выполнения среди респондентов, чел.

Можно увидеть, что среди опрошенных молодых специалистов у 11 человек наблюдается низкий уровень понимания поставленных целей и задач, у 4 человек - средний уровень и у 5 человек - высокий, что также свидетельствует о необходимости более активного «введения» молодых специалистов в курс дела, у 10 работников со стажем уровень понимания - высокий, у 16 человек - средний.

Далее было проведено исследования на ощущение работниками качества своей работы, оценивались вопросы и замечания руководства, субъективное ощущение качества работы, отношение руководства к качеству выполняемой работы среди принятых в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» (рисунок 8).

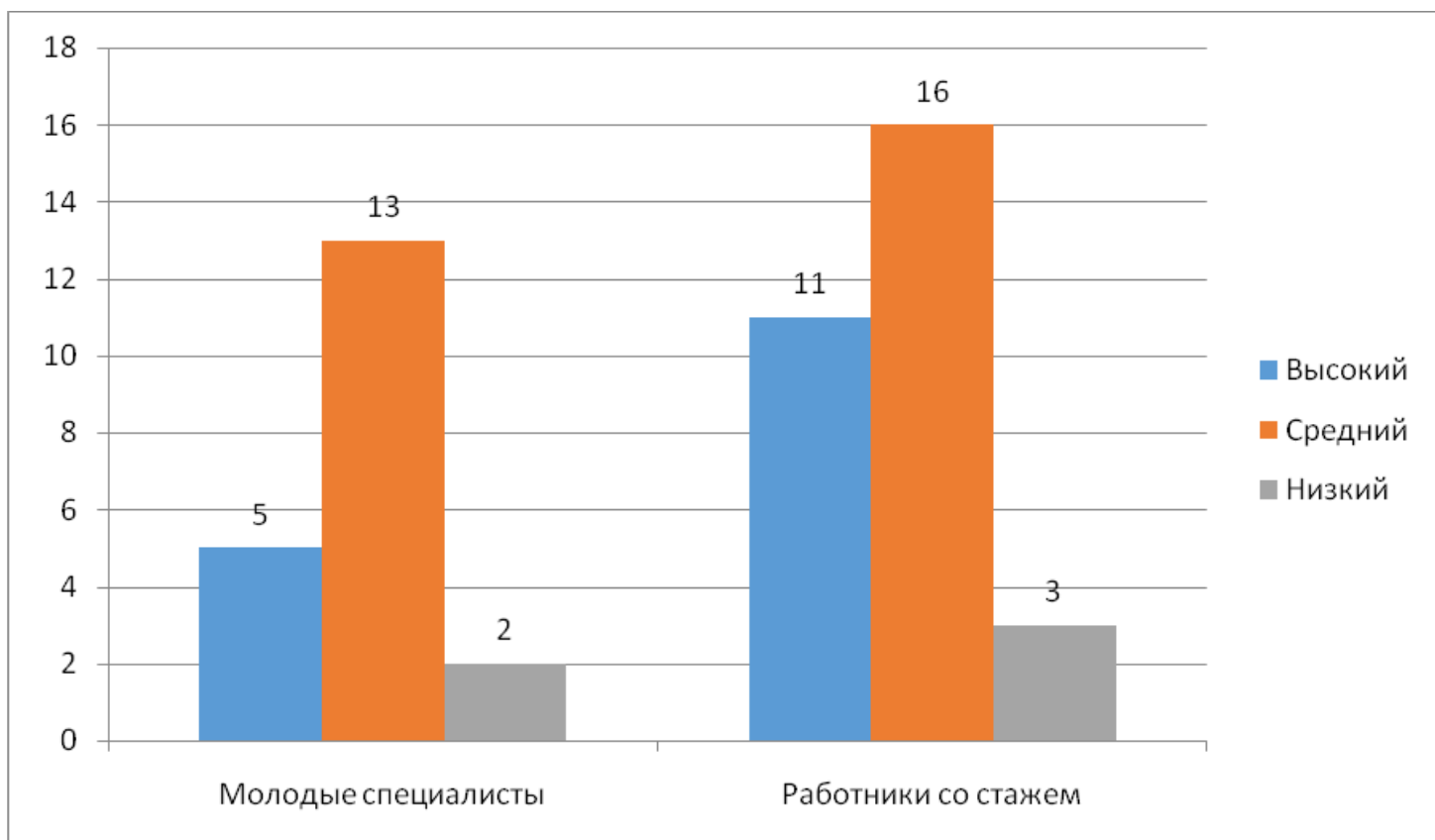


Рис. 8. Оценка респондентами качества работы

Более половины молодых специалистов оценивают качество своей работы средне (65%), однако, похожая ситуация наблюдается и у работников со стажем (53%), что свидетельствует об отсутствии эффективных инструментов оценки качества работы каждого работника, внимании руководства к результатам труда вновь принятых (как со стажем, так и без).

При оценке динамики работника (5 блок вопросов анкеты) оценивались самоощущения работника на рабочем месте, его понимание места в коллективе, отношения с коллегами, вхождение в трудовой процесс. Результаты ответов на вопросы блока приведены на рисунке 9.

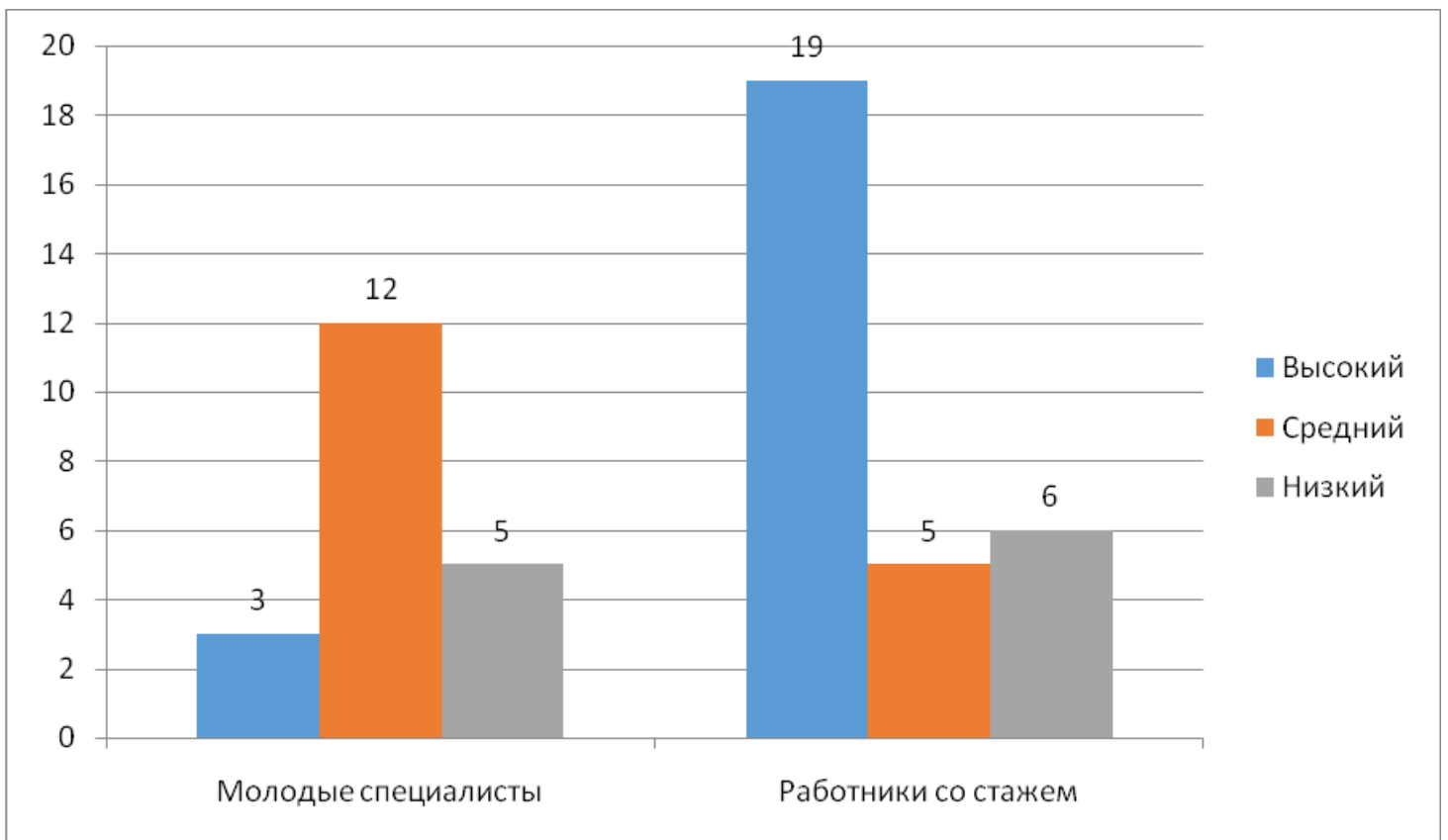


Рис. 9. Самооценка «динамики работниками», чел.

Можно констатировать средние результаты у 12 молодых специалистов и высокие у 19 (более 50%) специалистов со стажем что свидетельствует о недостаточном внимании к развитию молодых специалистов в ПАО «НК Роснефть»- Мурманскнефтепродукт».

Большая часть вновь принятых работников не полностью адаптировалась в организации, что может означать низкий контроль за процессом адаптации со стороны ответственных лиц. Наблюдается высокий уровень «амбиций» и низкая степень самостоятельности у молодых специалистов, что требует повышенного внимания как к процессу трудовой, так и психофизиологической адаптации.

3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности менеджмента человеческих ресурсов ПАО «НК Роснефть»

3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческими ресурсами

Проведенный анализ показал, что в организации:

- не используются прогрессивные методы оценки персонала;
- существующая система оценки персонала не соответствует целям предприятия;
- отсутствует внутренний центр оценки.

Новая система регулярной оценки работников в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» даст возможность:

- осуществлять управление результативностью деятельности организации;
- устанавливать связь между деятельностью каждого работника и основной стратегией;
- проводить анализ влияния деятельности работника на выполнение стратегии организации;
- помогать увеличению вклада работника в достижение стратегических инициатив организации;
- определять возможности для развития потенциала и роста работников.

Эффективный HR-менеджмент может быть только системным, для чего следует увязать в единую структуру процессы найма персонала, обучения и развития, оценки и оплаты. В то же время на практике специалисты в сфере управления человеческими ресурсами достаточно часто используют отдельные HR-инструменты, не задумываясь об их взаимосвязи. К примеру, критерии отбора новых работников не соотносятся с критериями оценки штатных сотрудников, причем эти критерии не используются в программах обучения или при разработке системы кадрового резерва. Более того, в некоторых организациях контроль за реализацией основных HR-процедур «отдан на откуп» руководителям структурных подразделений. В результате специалисты в сфере управления человеческими ресурсами получают разрозненную информацию, которую трудно (а подчас и невозможно) структурировать и анализировать. Разумеется, эффективность работы отдельных подразделений, да и компании в целом, в итоге заметно снижается.

Для совершенствования работы по адаптации персонала был разработан план работы по реализации программы адаптации персонала (по этапам).

Таблица 17

План работы по реализации программы адаптации персонала (по этапам)

Наименование этапа	Способы реализации	Целевые индикаторы	Время реализации
Знакомство	<p>1. Встреча нового сотрудника с коллегами с возможностью перекусить и побеседовать (предпочтительней в неформальной обстановке).</p> <p>2. Выдача сотруднику буклета для ознакомления с историей предприятия, его ценностями и принципами.</p> <p>3. Участие в каком-либо командном проекте либо ассистирование опытному специалисту (возможно назначение куратора из числа более опытных специалистов для передачи новичку опыта, оказания постоянной помощи и пр.).</p>	<p>1. Сотрудник должен полностью освоиться на своем рабочем месте и не испытывать очевидных затруднений с выполнением своих обязанностей.</p> <p>2. Сотрудник должен быть знаком со всеми коллегами, в том числе иметь представление обо всех внешних партнерах предприятия (или большинстве).</p> <p>3. Сотрудник не должен бояться обратиться с вопросом в случае непонимания чего-либо как к коллегам, так и к руководителю центра.</p>	7 дней

Работа по плану	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отслеживание прогресса сотрудника в соответствии с ранее обозначенными целями программы. 2. Помощь при решении возникших проблем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудник четко понимает свои функциональные обязанности и освоил (пусть даже частично) работу со специфическими рабочими программами. 	15 дней
Проверка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение результатов деятельности сотрудника, возможности подключения его к более крупным проектам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудник должен понять принципы функционирования предприятия, его основные корпоративные ценности. 	30 дней

Продолжение таблицы 17

Наименование этапа	Способы реализации	Целевые индикаторы	Время реализации
--------------------	--------------------	--------------------	------------------

Оценивание	<p>1. Оценка степени адаптации новых сотрудников, их удовлетворенности работой, а также производительности труда и перспективы в работе над более крупными проектами.</p>	<p>1. У нового сотрудника сформировано достаточно цельное и полное представление о предприятии, своей роли в его деятельности.</p> <p>2. Сотрудник обладает максимально возможным объемом информации, необходимой для работы.</p> <p>3. С некоторыми членами коллектива установлены дружеские отношения, с остальными же поддерживаются ровные, доброжелательные отношения с преобладающим конструктивным началом.</p>	45 дней

Завершение адаптации	1. Анализ достигнутых результатов.	1. Сотрудник более не считается новичком. Выполнение трудовых обязанностей для него стало простым и привычным.	90 дней
		2. Поведение сотрудника полностью соответствует принятым на предприятии требованиям.	
		3. Сотрудник проецирует успех, достигнутый при выполнении работы, на ощущение жизненного успеха.	

Для повышения эффективности управления предлагается для создаваемой службы управления человеческими ресурсами ПАО «НК Роснефть»- Мурманскнефтепродукт» приобрести программное обеспечение по управлению человеческими ресурсами «БОСС-Кадровик», общая характеристика которой приведена на рисунке 10.

Автоматизированная информационная система «БОСС-Кадровик»

- это информационная система, способная оптимизировать процесс управления кадрами и вывести его на новую качественную степень.

Задачи автоматизированной информационной системы:

- планирование структурной организации, штатных расписаний и кадровой политики;
- оперативный учет движения кадров;
- административный документооборот по персоналу и учету труда;
- планирование фонда рабочего времени и анализ его использования;

- учет труда и расчет заработной платы;

- учет и разнесение расходов на оплату труда персонала в общей номенклатуре расходов компании

Цель внедрения: оптимизация процесса управления кадрами и выведение его на новый качественный уровень

Рис. 10. Автоматизированная система управления человеческими ресурсами «БОСС-Кадровик»: задачи и цели внедрения

К функциональным возможностям «БОСС-Кадровик» относятся:

- основание и ведение корпоративной структуры компании любой сложности;
- ведение и планирование организационной структуры компании;
- ведение и планирование штатного расписания структурных подразделений компании, поддержка работы с окладами, часовыми ставками и тарифной сеткой.

3.2. Экономическая эффективность разработанных мероприятий

В целом, на основе проведенного анализа для решения выявленных проблем сформулированы следующие методические рекомендации по совершенствованию эффективности стратегии управления человеческими ресурсами в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» :

- 1 Совершенствование структуры отдела управления человеческими ресурсами.
2. Внедрить стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
3. Переработать организационную документацию процесса управления человеческими ресурсами;
4. Организовать обучение руководителей по техникам и методикам эффективного управления человеческими ресурсами, мотивации.
5. Организовать обучение руководителей по техникам и методикам эффективного управления человеческими ресурсами, мотивации;

6. Организовать для вновь прибывших сотрудников любого подразделения обучения по продукции компании, для всех сотрудников компании – возможность посещения выставок, в которых участвует компания, информирование работников о состоянии дел на предприятии;

7. Повысить квалификацию персонала через участие во внутренних конференциях компании, семинарах и мастер-классах.

Система оценки сотрудников организации, которая была предложена, в качестве значимого инструмента развития работников даст организации возможность оптимизации бизнес-процессов. Она должна превратиться в часть корпоративной культуры организации.

Для последующего повышения эффективности работы с персоналом предлагается создание Интранет в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт». В отличие от Интернета, Интранет является внутренней частной сетью предприятия.

В результате оптимизации системы аттестации ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» получит дополнительную прибыль в размере 600 тыс. руб. в год.

Затраты на реализацию составляют 115 тыс. руб.

Экономический эффект = $600 - 115 = 485$ тыс. руб.

Окупаемость инвестиций = $485 / 115 = 4,21$ мес.

Итак, внесенные предложения по усовершенствованию оценочной системы работников в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» помогут организации провести оптимизацию бизнес-процессов, повысить качество деятельности работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» обладает относительной стабильностью, преобладающим является мужское население из-за особенностей производства.

Главные категории работников, от которых имеет зависимость эффективность организации, обладают небольшими перспективами роста, что представляет собой

положительный момент для организации. Анализ показателей образования свидетельствует, что уровень образования работников являются соответствующим квалификационным характеристикам должностей. На предприятии редуют молодые кадры, однако данная проблема не только ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт», это является проблемой множества предприятий по всей территории РФ. Коэффициент текучести обладает отрицательной динамикой, что требует проводить глубокий анализ причин и вносить соответствующие корректировки в политику в отношении кадров. И главной причиной увольнения является низкая зарплата, как считают сотрудники организации.

Основная проблема организации заключается в нерегулярном осуществлении оценки деятельности работников. Если у аттестации существует официальный статус, ее периодичность определяется законом, то периодическая оценка работников, ее процедура урегулирована внутренними документами организации. От периодической оценки требуется направление людей на достижение целей, являющихся актуальными, и развитие компетенций, которые являются ключевыми для организации.

Невзирая на то, что аттестация уже превратилась в привычное явление, в организации ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт» сроки обязательной аттестации для каждой должности еще не введены. Сейчас представление на аттестацию подают лишь с согласия работника. Если же работник проходить ее не желает, то он способен сколь угодно долго работать по собственному разряду и не повышать его.

Из опыта понятно, что итоги и процесс оценки будут эффективны только в случае, когда все участники понимают и знают инструменты, которые используются, а также критерии, взятые не «с потолка» либо из «модной теории», а являющиеся объективными и значимыми для работника (то есть прямо связанными с его нематериальной и материальной мотивацией)

В целом, на основе проведенного анализа для решения выявленных проблем сформулированы следующие методические рекомендации по совершенствованию эффективности стратегии управления человеческими ресурсами в ПАО «НК Роснефть»-Мурманскнефтепродукт»:

1. Совершенствование структуры отдела управления человеческими ресурсами.
2. Изменить структуру кадрового состава;

3. Внедрить стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
4. Переработать организационную документацию процесса управления человеческими ресурсами;
5. Организовать обучение руководителей по техникам и методикам эффективного управления человеческими ресурсами, мотивации.
6. Организовать обучение руководителей по техникам и методикам эффективного управления человеческими ресурсами, мотивации;
7. Организовать для вновь прибывших сотрудников любого подразделения обучения по продукции компании, для всех сотрудников компании – возможность посещения выставок, в которых участвует компания, информирование работников о состоянии дел на предприятии;
8. Повысить квалификацию персонала через участие во внутренних конференциях компании, семинарах и мастер-классах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс» - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 12.01.2019).
2. Аглицкий И. Управление человеческими ресурсами коммерческой организации в условиях нестационарной экономики // Проблемы теории и практики управления, - 2016. - № 10. - С.62-66.
3. Аксенова О.А. Справедливость при взаимодействии с подчиненными // ЭКО. - 2018. - № 9. - С.180-189.
4. Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - Красноярск: СФУ, 2010. - 412 с.
5. Александрова Н.А. Управление человеческими ресурсами организации. - Екатеринбург: УрГУПС, 2017. - 161 с.
6. Бабинцева Е.И., Батова К.М. Инновации в сфере управления человеческими ресурсами // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 10.

7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - М., Финансы и статистика, 2018. - 415 с.
8. Баранов М.А. Управление человеческими ресурсами в современных организациях // Социология. - 2017. - № 6. - С. 41-52.
9. Бачин Д.А. Актуальность обучения линейных руководителей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 3.
10. Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 11.
11. Белалова Е.А. Элементы систем развития персонала в банковской сфере // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 11.
12. Белкин А.С. Ситуация успеха. Как ее создать. - М.: Просвещение, 2018. - 247 с.
13. Берендеева А.Б. Основы управления человеческими ресурсами: учебное пособие для студентов. - Иваново: Ин-т упр., Ивановский фил., 2017. - 136 с.
14. Бодалев А.А. Психология личности. - М.: Юнити, 2018. - 410 с.
15. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2018. - 347 с.
16. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2018. - 563 с.
17. Бурнс Т.Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 385 с.
18. Валькович О.Н., Коротких Л.В. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на российских предприятиях: особенности применения зарубежных моделей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 12.
19. Васильцова Л.И. Экономика управления человеческими ресурсами: учебное пособие для студентов. - Екатеринбург: УрГУПС, 2016. - 142 с.
20. Веснин В.Р. Организационная культура. - М.: ТРИАДА, 2018. - 305 с.
21. Газизов Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления // Уровень жизни населения регионов России. - 2018. - № 9. - С.90-95.
22. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей. - СПб: Питер Пресс, 2018. - 463 с.
23. Голамреза Н.А. Принципы построения кросс-культурной модели управления человеческими ресурсами (на примере российско-иранских организационных отношений) // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 5. - С.119-124.
24. Головкин И.В. Проблема управления человеческими ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 11.

25. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2018. - 587 с.
26. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений. - Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 207 с.
27. Докукина С.М. Управление человеческими ресурсами и стоимостью компании на основе оценки человеческого капитала // Вестник НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. - 2018. - Т.14, вып.3. - С.73-85.
28. Долженко Р. Об использовании профессиональных сообществ в управлении персоналом // Общество и экономика. - 2017. - № 10. - С.140-150.
29. Долженко Р.А. Анализ рынка труда в сегменте «управление человеческими ресурсами» // ЭКО. - 2018. - № 8. - С.161-179.
30. Дровникова К.О., Бессонова М.А., Трофименко Е.Н. К проблеме изучения инновационных подходов в управлении персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 9.
31. Дуванова Е.А., Дикарева И.А. Виды и формы стимулирования труда // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2.
32. Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2018. - № 36. - С.53-63.
33. Жигалко З.М. Механизм управления человеческими ресурсами // Экономикс. - 2016. - №12. - С. 35-42.
34. Захарченко В.В. Управление кадрами в России // Корреспондент. - 2017. - №8. - С. 22-28.
35. Индюхова А.Н. Роль и место отдела кадров при слиянии и поглощении компаний // Современные научные исследования и инновации. - 2018. - № 1.
36. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов-н-Дону: Феникс, 2018. - 562 с.
37. Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. - Москва: КноРус, 2016. - 201 с.
38. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2018. - 523 с.
39. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2018. - № 1. - С.37-41.
40. Кричевский Р.Л. Психология деловых отношений. - М.: Статут, 2018. - 410 с.
41. Яхонотова Е. Производительность труда и система управления человеческими ресурсами // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - № 9. - С.86-93.

1. Бачин Д.А. Актуальность обучения линейных руководителей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 3. [↑](#)
2. Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. - Москва: КноРус, 2016. - 201 с. [↑](#)
3. Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. - Москва: КноРус, 2016. - С. 42. [↑](#)
4. Валькович О.Н., Коротких Л.В. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на российских предприятиях: особенности применения зарубежных моделей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 12. [↑](#)
5. Аксенова О.А. Справедливость при взаимодействии с подчиненными // ЭКО. - 2018. - № 9. - С. 180. [↑](#)
6. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2018. - С. 40. [↑](#)
7. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей. - СПб: Питер Пресс, 2018. - С. 60. [↑](#)
8. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2018. - С. 121. [↑](#)
9. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2018. - С. 116. [↑](#)
10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - М., Финансы и статистика, 2018. - С. 150. [↑](#)
11. Индюхова А.Н. Роль и место отдела кадров при слиянии и поглощении компаний // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 1. [↑](#)

12. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2018. - С. 121. [↑](#)

13. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2018. - № 1. - С. 38. [↑](#)