

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Кадровая политика и стратегия управления персоналом — важнейшие из факторов, влияющих на формирование, функционирование и развитие рынка труда организации. Кадровая политика является основой управления персоналом. В зависимости от того, на каких принципах она строится, зависит совокупность методов и технологий управления персоналом.

Кадровая политика в долгосрочной перспективе реализуется через выработку стратегии, которая формирует с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде организации ее конкурентоспособный трудовой потенциал, позволяющий организации выживать, развиваться и достигать своих целей.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов управления. Меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации. Организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

В условиях высокой конкуренции и изменчивости окружающей среды предприятиям для того, чтобы сохранить и укрепить свои позиции на рынке, необходимо уметь прогнозировать изменения, отслеживать мировые тенденции, внедрять новые технологии и совершенствовать предлагаемые товары и услуги для удовлетворения текущих и перспективных потребностей. При этом огромное значение для предприятия имеет человеческий капитал, поскольку именно сотрудники определяют успех его деятельности. Каждому предприятию для достижения его стратегических целей требуется персонал, обладающий определенными характеристиками, позволяющими ему эффективно выполнять свои функции.

Для эффективного управления предприятием руководству необходимо знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению, а именно, выявлять имеющиеся компетенции сотрудников. Это позволит обеспечить соответствие стратегических целей предприятия и компетенций сотрудников. Таким образом, такое направление кадровой работы, как оценка персонала, основанная, именно, на компетенциях, является чрезвычайно актуальным.

В современных условиях стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему, отбору, оценке и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Предметом исследования курсовой работы является кадровая политика предприятия, а также персонал исследуемого предприятия, его численность, структура, оборот и пути улучшения использования, а также влияние кадровой стратегии на работу организации.

Объект исследования – Открытое акционерное общество «Нафтан».

Цель работы изучить влияние кадровой стратегии на работу организации на рынке труда. Задачами работы являются:

- выявить сущность и значение кадровой стратегии организации;
- определить типы стратегии организации;

– изучить взаимосвязь управления персоналом и организационно-кадрового аудита;

– провести анализ кадровой стратегии ОАО «Нафтан» и пути улучшения использования персонала.

Проблема исследования: обусловлена необходимостью внедрения стратегических принципов кадровой работы и недостаточным их применением на практике.

Методы исследования. Данная работа строится на основных теоретических положениях и принципах теории управления, управления персоналом, социологии и психологии управления. Для обоснования выводов и положений в ходе исследования применялись теоретические методы исследования.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

# **1 Кадровая стратегия и кадровая политика организации**

## **1.1 Кадровая стратегия организации и ее влияние**

Кадровая стратегия организации существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой стратегии организации: связь с общей стратегией организации; ориентация на долгосрочное планирование; значимость роли персонала; философия фирмы в отношении работников; круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.[\[1\]](#)

Все эти пять характеристик «идеальной» кадровой политики трудно найти в какой-либо конкретной компании. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них, с тем, чтобы выявить у каждой фирмы «профиль» кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

Консалтинг: разработка эффективной кадровой стратегии организации.

Кадровая стратегия организации тесно связана с бизнес целями, которые ставят руководители или собственники компании.[\[2\]](#) В самом общем смысле эти цели можно дифференцировать по трем группам: стремление развивать производство, фиксация достигнутой бизнес позиции или получение максимальной прибыли в краткосрочной перспективе.[\[3\]](#) Очевидно, что в каждом случае должна быть выстроена соответствующая стратегия работы с персоналом, и сделать это в партнерстве с профессионалами можно быстро и эффективно.

Только долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, способно обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одно из ключевых мест в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива.[\[4\]](#)

Кадровая политика компании отличается определенными характерными показателями. Не вызывает сомнений, что формирование и внедрение эффективной системы действенной мотивации, создание устойчивых психологических установок и модернизация системы управления персоналом не могут быть реализованы в сжатые сроки и требует продолжительного времени.[\[5\]](#)

Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии численность и структуру персонала, обеспечить наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом.[\[6\]](#)

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для

успешного решения задачи.[\[7\]](#)

Кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам: увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала; усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников; выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей как предприятия, так и целей самого сотрудника (Приложение 1).[\[8\]](#)

Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов: экономический; политический; правовой; социальный; фактор воздействия внешней среды. Стратегический план организации, являясь результатом конкретизации кадровой стратегии, должен отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом.[\[9\]](#) Глубокий анализ влияния как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития организации. Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами предприятия. Эти вопросы являются определяющими условиями дальнейшей успешности организации, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз. Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны организации в сфере управления кадрами.[\[10\]](#)

Помимо этого, данная информация является самооценкой предприятия, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в организации. Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами. Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа.[\[11\]](#) Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем: структуры дифференциального управления коллективом; количественной

оптимизации персонала, с учетом текущей динамики; результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других; динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения; социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии; систем управления кадровым потенциалом; наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с организацией.[\[12\]](#)

Принято считать, что стратегия работы с кадрами является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в целом. Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии: кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации; стратегия организации является зависимой от стратегии работы с персоналом; взаимосвязанность общей и кадровой стратегий организации; взаимная интеграция стратегий. Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей предприятия. Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование.[\[13\]](#)

Кадровая политика предприятия позволяет определить, какой именно коллектив необходим организации и каким образом следует организовать работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи. Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, организация получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал. Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации. Относительно периода, кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное). Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора (Приложение 2).[\[14\]](#)

Система управления персоналом организации зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи.[\[15\]](#) Стратегическая ориентированность – учет воздействия краткосрочных эффектов на дальнейшее

развитие предприятия. Комплексность мер – разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе деятельности организации. Системность подхода – методичные и планомерные изменения в вопросе управления кадрами, исключая применение «лоскутных» мер. Логичность и последовательность методов – методы, которые используются в кадровой стратегии, не могут быть противоречивыми. Их неукоснительное применение на практике следует реализовывать в заранее определенной последовательности для получения необходимого результата. Экономическая эффективность – эффективный процесс невозможен без баланса качества труда и его стоимости: следует использовать для решения поставленных задач человеческий ресурс оптимального качества, отвечающий уровню задачи.[\[16\]](#)

Являясь хоть и значимым, но все же лишь одним из факторов, кадровая стратегия любой организации зависит от стратегии функционирования предприятия в целом. Минимизация издержек – стратегия применима при массовом производстве, не требующем высокой квалификации работников с основным акцентом на количество.[\[17\]](#)

Принципы кадровой стратегии: основными являются внешние материальные стимулы; эффективность работников оценивается в краткосрочный период; использование внешних источников рабочей силы; заведомо известное отсутствие возможностей карьерного роста; отсутствие гарантии занятости; неоправданно жесточенная иерархия; минимизация инвестиций в персонал.[\[18\]](#) Повышение качества – используется предприятиями, ориентированными на специфические или уникальные товары, а также оказание услуг высокого класса. Принципы: подбор уже готовых квалифицированных специалистов; разработка принципов мотивации, для вовлечения и удержания работника; применение системы премирования для стимулирования повышения качества продукции; дифференцированное предоставление гарантий занятости в виде заключения либо трудового договора, либо краткосрочных контрактов; инвестирование в обучение персонала. Фокусирование – предприятие осуществляет свою деятельность в рамках определенной рыночной ниши. В этом случае практически отсутствуют существенные требования к кадрам и работе с ними.[\[19\]](#)

Инновационная – постоянное обновление услуг или продуктов. Принципы: постоянная переподготовка кадрового состава; определение и разработка принципов мотивации; адаптационные программы и развитие гибкости мышления; система как материального, так и морального поощрения для реализации потенциала работников. Помимо стратегий организации, существует определенная

зависимость кадровой стратегии от стратегии развития бизнеса в целом. В зависимости от вида стратегии бизнес-развития, происходят изменения и в работе с персоналом, отражая требования к работникам и особенности управления и развития.[\[20\]](#)

**Предпринимательская бизнес-стратегия.** Основной целью является закрепление на рынке. Стратегия действенна на начальном этапе становления предприятия. Четкое распределение функций и определение ответственностей еще отсутствует – работники выполняют самую разнообразную работу сиюминутной необходимости. Особенности: создание штата сотрудников и базы кандидатов; оплата труда четко дифференцирована; создание и поддержание комфортного психологического климата в коллективе для активизации творческих процессов; регулярная проверка эффективности действий; развитие способностей работников через наставничество и применение кадровых перестановок, учитывающих способности и интересы работников.[\[21\]](#)

### **Динамический рост**

Чаще всего это молодые предприятия, использующие инновационные разработки. Характерными являются постоянное увеличение объемов производства, с целью формирования основы будущей деятельности. Кадровая политика и стратегия для динамического роста: акцент делается на привлечение квалифицированных работников, нацеленных на дальнейшее развитие профессиональных знаний; создание грамотной оценки потенциала сотрудника, как основы для карьерного роста.[\[22\]](#)

### **Циклическая стратегия**

Кризисный подход, применяется для выживания и стабилизации ситуации с переходом к развитию. Связан с сокращением низкорентабельных направлений деятельности с целью минимизации непродуктивных расходов. Акценты: проработка стратегии уменьшения расходов за счет сокращения штатной структуры; оптимизация персонала путем частичного увольнения, перевода на неполную занятость, перекавалификация и сохранение наиболее ценных сотрудников. Для решения задач управления человеческими ресурсами предприятия необходимо использовать не только проработанную кадровую политику и стратегическое планирование – жизненно необходима кадровая стратегия, адекватная имеющимся внешним и внутренним условиям.[\[23\]](#)



## 1.2 Основные типы кадровых стратегий

Ведение результативного кадрового менеджмента возможно, если основываться на осознанной и продуманной кадровой стратегии, и политике. В посвященной управлению персоналом литературе встречаются довольно разные трактовки понятия «кадровой политики» и «кадровой стратегии».

Кадровой политикой - называются системы принципов и правил поведения каждого из субъектов, задействованных в процессе управления персоналом, установленные руководящим составом и позволяющие компании наиболее успешно достигать целей долгосрочных, связанных с ее развитием и в сложившихся условиях окружающей среды.[\[24\]](#)

Кадровой стратегией - называются системы способов и средств для управления человеческими ресурсами, применение которой происходит в течение некоего времени для того, чтобы реализовать кадровую политику.

Существует несколько типов кадровой стратегии компании.

Есть несколько подходов, которые делают возможным выбор кадровой стратегии, а также несколько направлений, которые основываются на разных ключевых моментах.[\[25\]](#)

Таковыми моментами могут быть:

- жизненный цикл компании. В общем, когда организация только формируется, то содержание кадровой стратегии в основном создать систему управления как таковую, и сформировать корпоративные принципы. когда первая стадия за плечами, начинается стадия интенсивного роста , тогда направленность кадровой стратегии в первую очередь направляется на поиски новых сотрудников, также оптимизирует организационную структуру; когда начинается этап стабилизации направленность идет на оценивание эффективности работы системы управления; на кризисной стадии - идет диагностика кадрового потенциала, поддержка реорганизационных мер, а также проводится оптимальный аутплейсмент и конструктивное решение конфликтов, которые обостряются в этот нелегкий период;[\[26\]](#)

- какое место занимает управление персоналом в основной системе управления компанией. Характер кадровой стратегии будет различаться, и эта разность будет

зависеть от различного уровня централизации функций, а также от распределения обязанностей. От этого будет зависеть, где будет локализована стратегия, будет ли она охватывать только верхние ступени или же только среднее звено. Будет ли создаваться в компании служба управления человеческими ресурсами, или же эти ее функции, возможно рассредоточить между другими отделами. Следует ли выполнять весь объем ее функций или же можно обойтись и некоторыми.[\[27\]](#)

- какая система ценностей, и какие характеристики топ-менеджмента. Как правило, тот стиль руководства, который был заложен первым руководителем организации, будет реализовывать соответствующую кадровую политику. В том случае, когда система ценностей руководящего состава не подразумевает ценность сотрудников или только для вида, это может стать поводом для противоречивости стратегии.[\[28\]](#)

- уровень кадровой технологии. В компаниях возможна реализация устаревших или традиционных технологий работы с персоналом. К примеру, аттестацию и оценку личных и деловых качеств работников можно проводить с помощью формальных критериев, а выдвижение в резерв кадров - основываясь на субъективном мнении. Однако это не соответствует той стратегии, которая необходима в нынешней ситуации на рынке, и очень тормозит становление бизнес поведения работников и самой компании.[\[29\]](#)

Необходимость в гуманизации управления, присутствия в системе управления психологических переменных привела к тому, что разработан подход, который базируется на системе отношений «сотрудник - компания». А так как управление — это перво-наперво необходимость в создании развития системы отношений внутри организации, то тогда и стратегию необходимо основывать с учетом этих особенностей отношений, а также заниматься их развитием в подходящем для компании направлении.[\[30\]](#)

Возможно выделение нескольких типов взаимодействия работника и компании, и соответственно, подходящие им варианты стратегии. Проявление отношения работников к организации можно проследить в деловой активности и особенностях организационного поведения, в отношении к персоналу руководящего состава любого уровня управления компанией, все это имеет свое отражение в принципах кадровой политики.

Благодаря данным индикаторам, определяем типы стратегий:[\[31\]](#)

- потребительский тип. Присутствие и у компании и у сотрудника отсутствуют общие цели, ценности, однако есть совместные интересы; компанией эксплуатируется трудовой потенциал сотрудника, а сотрудниками используются возможности компании для того, чтобы удовлетворить свои потребности, однако совместное развитие при этом отсутствует;

- партнерский тип. Установлены выгодные взаимоотношения между организацией и сотрудником, здесь цели и ценности согласованы; организация обеспечивает развитие сотрудника, и соответственно работник увеличивает свой вклад в успешность компании;[\[32\]](#)

- идентификационный тип. Здесь отношения построены на том, что и у компании и у сотрудника совпадают цели и ценности; движущая сила для реализации потенциала работника тут развитие компании, и наоборот - развитие организации происходит только в том случае, когда развивается ее сотрудник.

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам:

Индикаторы, по которым рассматривается каждый тип: характеристики рабочего состава и кадровая ситуация; принцип кадровой политики по отношению к таким направлениям, как мотивация, вознаграждение, возможное развитие персонала, выделение бюджета кадровой работы; специфики технологий, которая применяется при работе с кадрами; особенность корпоративной культуры.[\[33\]](#)

Главным показателем того, что выбранная стратегия дает результат - конкурентное преимущество, которое получает организация в случае воплощения в жизнь выбранного типа стратегии.

Потребительский тип. Главной характеристикой этого типа является кризис. Это с одной стороны высока текучка кадров, из-за того что персонал недоволен своим местом работы, а с другой идет сохранение основного состава кадров, причем возраст преимущественно пенсионный или предпенсионный. Очень низкий приток новых квалифицированных сотрудников, и присутствие скрытого их оттока, а это находит свое отражение в показателях неполной занятости, а также в низком результате труда.[\[34\]](#)

Основные характеристики персонала: исполнительные; присутствие минимальной инициативности в реализации нового процесса и технологии; имитируется лояльность; наличие предприимчивости и активности, направленных на достижение личных целей.[\[35\]](#)

А руководящий состав компании руководствуется принципом «люди разные нужны». Беря ориентир на тот потенциал сотрудников, который уже есть, организация старается использовать их на той работе, которая не будет требовать новаторских решений и методов. Основа для мотивирования трудовой активности это предоставление социальных гарантий, а также льгот. Вознаграждение связывается с должностью, которую занимает работник, а также используются другие формальные критерии.[\[36\]](#)

Обеспечение кадровой работы идет с помощью минимально необходимых финансовых, материальных и человеческих ресурсов, направленных на поддержку функционирования организации.

Основная функция службы кадров - это учет кадров и исполнение контроля за следованием должностным инструкциям. Персонал планируется стихийно, беспорядочно. Набирать сотрудников приходится, руководствуясь формальными критериями. Карьера не планируется, нет подготовки кадрового резерва, руководящий состав привлекается со стороны.

При подобном типе стратегии, корпоративная культура отличается взаимным безразличием, а ее характерная черта - имитировать приверженность и направленность на внешнюю атрибутику: искусственная формировка имиджа, манипуляция нормами этики и другое.[\[37\]](#)

Подобная стратегия не приводит к развитию, а приводит к тому, что организация теряет свои конкурентные преимущества.

Партнерский тип стратегии. При таком типе стратегии кадровая ситуация относительно стабильна. Текучку кадров можно объяснить резкими переменами в ведении стратегии развития компании, а также в кадровой политике. Получается что на одной стороне, сотрудник, который перестает соответствовать растущим требованиям, на другой стороне, гораздо больший потенциал у этого сотрудника, чем та должность, которую он занимает и выполняемая им работа. Приток людей с высоким уровнем профессионализма идет стихийно, однако, уровень скрытого оттока минимальный. Нет сбалансированности кадрового состава по составляющим (по возрасту, квалификации).[\[38\]](#)

Основные характеристики персонала: активно участвуют в профессиональной деятельности, введении новых предложений и технологий; высокий уровень нормативной и мотивированной лояльности; высокий уровень ответственности и организованности; деловая активность направлена саморазвитие.

Принципами кадровой политики являются избирательность и рациональность подходов, что проявляется в поддержке усилий самых преданных и творческих работников. Поддержка развития потенциала работников, которые обеспечивают введение новых решений. Вознаграждение соотносится с вкладом в достижение целей работы компании.[\[39\]](#)

Мотивация направляется на содержание профессиональной деятельности, саморазвитие поощряется. Идет инвестирование развития отдельных, самых перспективных работников. Идет финансирование основных кадровых программ в полном объеме (мотивационная программа, социальная и пр.).[\[40\]](#)

Основная функция кадровой службы это мониторинг персонала, мотивационной и психологической атмосфере в коллективе. А также проведение адресного планирования персонала, отбора, оценки и продвижения работников происходит на основании уровня компетентности и стремлении к развитию в профессиональной сфере при помощи объективного критерия. Избирательная формировка кадрового резерва - в зависимости от должности и сотрудника.

Особенностью корпоративной культуры при таком типе стратегии это персонифицированность (каждое достижение имеет своего автора; а достижения отдельного работника, достижения всей организации), есть необходимость направленности на внедрение новых решений и интенсивного развития. Этичность как норма деловых взаимоотношений.[\[41\]](#)

Конкурентные преимущества связываются с увеличением управляемости, появляется основа для реализации бизнес-планов, увеличивается численность квалифицированных работников, их уверенностью в своем будущем, освоение ими передовых предложений и технологий.

Идентификационный тип. Стабильность, как главная характеристика этого типа стратегии. Текучесть кадров очень маленькая, и в основном связывается с объективными причинами. Приток квалифицированных работников упорядочен, кадровый потенциал воспроизводится планомерно. Сбалансированность кадрового состава по всем направлениям.[\[42\]](#)

Основные характеристики персонала: активность жизненной позиции; наличие креативности; наличие максимальной инициативности в создании и водворении в жизнь новых методов и технологий; присутствие лояльности на уровне убеждений, это самоидентификация с компанией; активность работника направлена на достижение целей и задач компании; развитость чувства долга, наличие высокой

самооценки; наличие эффективного самоконтроля в профдеятельности.

Принципами кадровой политики становится уважение и доверие. Самомотивация сотрудников, которая направлена на достижение высоко результата, занимает главное место. Индивидуальный уровень вознаграждения, который адекватен сверхнормативной деятельности персонала.[\[43\]](#)

Поощрение сотрудников, которые проявляют высокий уровень преданности приоритетным направлением менеджмента становится инвестирование развития потенциала работников, как личностного, так и профессионального.

Основная функция службы кадров это разделение полномочий и ответственности, осуществление долгосрочного планирования деятельности работников, отбор кадров происходит, основываясь на ценностных ориентациях и личностном потенциале, оценка персонала по деловым качествам производится для того, чтобы развить профессионально важные качества на основе самостоятельной оценки результатов. Реализация системы создания и осуществления индивидуального плана развития и продвижения по должности, результат этого практика замены должности из кадрового резерва.

Особенностями типа корпоративной культуры являются ценности, а самой высокой из них является качество (работников, менеджмента, услуги, среды). Яркая выраженность взаимной социальной ответственности, клиентоориентированной позиции при взаимоотношении не только с внешней средой, но и по отношению к сотрудникам. Проявление высоких этических стандартов — это главная ценность компании.[\[44\]](#)

Конкурентными преимуществами этой стратегии является проявление максимальной гибкости реагирования на окружающие условия. Формируется рынок услуг и опережаются потребительские запросы; привлекательность организации растет за счет того, что обеспечивается высокое качество всех составляющих работы. А также присутствие стабильности стало гарантией развития и будущего.[\[45\]](#)

### **1.3 Взаимосвязь управления персоналом и организационно-кадрового аудита**

Актуальность изучения вопросов, связанных с проведением организационно-кадрового аудита на предприятиях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия. В этой связи важно не только представлять и контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути для её улучшения. Для достижения последней цели и предназначен организационно-кадровый аудит, призванный определить, в какой степени система управления персоналом, включающая использование персонала, способствует реализации задач предприятия в целом.

В ситуации реформирования различных областей жизни потребность в организационно-кадровом аудите становится более востребованной благодаря его исключительной важности. Структурные изменения затрагивают все сферы: от глобального, общегосударственного уровня до уровня отдельного предприятия и именно люди определяют направления их дальнейшего реформирования.[\[46\]](#)

На сегодня проблема организационно-кадрового аудита пока не имеет конкретного общепризнанного решения. Необходимо отметить, что методика его проведения пока еще недостаточно разработана для практического применения, т.е. могут использоваться лишь отдельные диагностические процедуры. Но максимально полный и достоверный объем информации может предоставить только целостная система организационно-кадрового аудита. Отдельные диагностические процедуры организационно-кадрового аудита применимы и в отношении использования персонала.[\[47\]](#)

Важнейшее условие успешного развития любого предприятия — эффективное использование персонала и, прежде всего, за счет повышения его профессионального уровня. Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.[\[48\]](#)

Назрела необходимость непрерывного развития персонала, т. е. создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации. Речь идет, прежде всего, о предоставлении сотрудникам равных возможностей в получении достойных заработков, в продвижении по службе, в профессиональном росте. В решении этих задач важное значение должен сыграть организационно-кадровый аудит.

В условиях продолжающегося мирового финансового кризиса для белорусской экономики одним из первоочередных становится вопрос об эффективности деятельности субъектов рынка, и, прежде всего, предприятий как первичного и основного звена рыночной экономики.[\[49\]](#)

Для большинства предприятий кризис породил множество проблем, прежде всего кредитно-финансового характера. Предприятия оказались неспособными быстро решать основные вопросы производства, сбыта продукции, эффективного использования производственных ресурсов. Сказался и низкий уровень менеджмента, который не обладает достаточной мобильностью к изменениям во внешней среде.[\[50\]](#)

При таких обстоятельствах для предприятия становится важным самостоятельно повышать эффективность деятельности, используя свой потенциал, внутриотраслевые и межотраслевые связи, причем это должны быть не «точечные» воздействия, а планомерная стратегия. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется степенью использования внутренних резервов, адаптацией методов и механизмов управления к требованиям потребительских предпочтений. Именно для этой цели и предназначен организационно-кадровый аудит (ОКА), призванный оценить эту эффективность, определить, в какой степени организационная система и система управления персоналом предприятия способствует реализации целей и задач в целом.[\[51\]](#)

Таким образом, актуальной является задача повышения эффективности использования персонала, базирующейся на механизме ОКА, как способе мониторинга динамики организационных и кадровых показателей.[\[52\]](#)

Организационно-кадровый аудит представляет собой оценку соответствия структурного и кадрового потенциала предприятия его целям и стратегии развития. Данный вид аудита проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования предприятия, в качестве предупредительных мер по устранению негативных воздействий внешней среды в процессе функционирования предприятия. Оценке подвергаются три основных аспекта организационной реальности:

- процессы управления персоналом - направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования потенциала, которые существенны для конкретного предприятия;



- организационная структура предприятия - соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации;

- качественные и количественные характеристики персонала.

Таким образом основными объектами ОКА предприятия являются: строение предприятия (его структура), трудовой потенциал, система управления персоналом, включая эффективность его использования. Как отдельный объект организационно-кадрового аудита также можно рассматривать аудит ведения кадровой документации.[\[53\]](#)

Все составляющие ОКА, направленного на эффективность использования персонала, должны базироваться на определенной методике, отражающей элементы технологии его проведения.

К базовым (основным) элементам могут относиться: методика проверки нормативных документов; методика интервьюирования HR-специалистов и линейных руководителей; методика бенчмаркинга; методика ассессмента персонала предприятия.[\[54\]](#)

Методика проведения ОКА на предприятии, независимо от его отраслевой принадлежности, включает следующий алгоритм:

А. цель - анализ оргструктуры, системы управления персоналом и его потенциала.

Б. этапы, в т.ч.

1 этап - целеполагание

2 этап - подготовительный (подготовка и планирование аудита)

3 этап - анализ и оценка оргструктуры и системы управления персоналом с выделением следующих шагов:

Шаг 1. Аудит поведения предприятия.

Шаг 2. Аудит устройства, организационных свойств и состояния.

Шаг 3. Аудит кадрового потенциала.

Шаг 4. Аудит системы управления персоналом.

Шаг 4.1. Аудит функций системы управления персоналом.

Шаг 4.2. Аудит организационной структуры и функционального разделения труда.

Шаг 4.3. Аудит эффективности управления персоналом.

Шаг 5. Аудит ведения кадровой документации.

4 этап - выработка рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия, с выделением следующих шагов:

Шаг 1. Оценка соответствия исследуемого объекта требованиям организационно-кадровых стандартов и правил.

Шаг 2. Деловое общение (консультации) с руководством экономического субъекта.

Шаг 3. Формирование аудиторского заключения.

Шаг 4. Формирование комплекса рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия.

Шаг 4.1 Творческий подэтап.

Шаг 4.2 Исследовательский подэтап.

Шаг 4.3 Рекомендательный подэтап.

Аудиторский риск при проведении ОКА - это ситуационная характеристика деятельности аудитора, сочетающая вероятность получения какого-либо результата, предполагаемые альтернативные варианты развития этого результата, наличие информации о возможных вариантах или неопределенность и, как следствие, отклонение параметров состоявшегося результата от ожидаемого их значения (вероятность определения ожидаемой ошибки).

Исходя из приведенных выше характеристик факторов риска, в аудиторские риски входят: неотъемлемый риск; контрольный риск; риск необнаружения.[\[55\]](#)

При наличии многих вариантов оценки аудируемого риска наиболее корректной и адекватной представляется оценка с учетом коэффициентов значимости и ранжирования.

Оценка эффективности использования персонала должна основываться на показателях ОКА и включать; показатели аудита потенциала; показатели аудита

системы управления персоналом в части использования персонала; показатели аудита оргструктуры; сравнение значений показателей со шкалой оценки. Проведенные исследования оценки эффективности использования персонала позволяют далее определить и выработать необходимые мероприятия для повышения эффективности использования персонала на основе организационно-кадрового аудита.[\[56\]](#)

Мероприятия по повышению эффективности использования персонала входят составной частью в методику повышения эффективности использования персонала на основе организационно-кадрового аудита, которая включает в себя:

- отбор наиболее репрезентативных показателей организационно-кадрового аудита, направленных на повышение эффективности использования персонала;
- сравнение нормативных и фактических значений показателей.[\[57\]](#)

**ВЫВОДЫ:** Кадровая стратегия организации существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой стратегии организации: связь с общей стратегией организации; ориентация на долгосрочное планирование; значимость роли персонала; философия фирмы в отношении работников; круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Кадровая стратегия организации тесно связана с бизнес целями, которые ставят руководители или собственники компании. В самом общем смысле эти цели можно дифференцировать по трем группам: стремление развивать производство, фиксация достигнутой бизнес позиции или получение максимальной прибыли в краткосрочной перспективе. Очевидно, что в каждом случае должна быть выстроена соответствующая стратегия работы с персоналом, и сделать это в партнерстве с профессионалами можно быстро и эффективно.

Если мы используем различные варианты кадровой стратегии, то тогда идет разное построение направлений работы с коллективом. Судя по всему, только идентификационный тип стратегии может обеспечивать «прорыв» для любой организации и помогать осваивать новый рынок и наращивать ее конкурентные преимущества.

## **2 Анализ кадровой стратегии ОАО «Нафтан» и пути улучшения использования персонала**

### **2.1 Общая информация о предприятии «Нафтан»**

Большая нефтехимия Беларуси зарождалась на древней Полоцкой земле, по левую сторону реки Западная Двина. НПЗ в Новополоцке стоял у истоков авангардной отрасли народного хозяйства и остается важным элементом промышленного комплекса республики.

Строительство завода началось по распоряжению Совета Министров СССР от 6 августа 1958 года. Первоначально мощность завода была рассчитана на переработку 6 млн тонн сырой нефти в год.

Основными критериями в выборе строительной площадки стали:

- выгодное географическое положение – близость западных границ (что давало возможность экспорта в страны Западной Европы);
- необходимость обеспечения нефтепродуктами западных регионов Советского Союза;
- соседство Полоцка – крупного транспортного узла.

9 февраля 1963 года в Новополоцке получен первый белорусский бензин. Этот день считается Днем рождения «Нафтана».

Производственную основу в те годы составляли установка первичной переработки нефти мощностью 2 млн. тонн в год (АВТ-1), установка термического крекинга мазута и установка производства битумов.

В 1964 году введена в эксплуатацию установка каталитического реформирования бензинов. В 1965 году - комплекс производства масел 120 тыс. тонн в год, вторая установка по первичной переработке нефти АВТ-2 производительностью 2 млн. тонн в год, гидроочистка дизельного топлива, установка сероочистки сухих газов, установка производства серной кислоты и сероводорода.

За достигнутые успехи в производственной деятельности в январе 1971 года тогда еще Полоцкий НПЗ был награжден орденом Трудового Красного Знамени.

Далее шло планомерное наращивание мощностей переработки нефти до 25 млн. тонн в год. Этот пик зафиксирован в 1980-м.

ОАО «Нафтан» – открытое акционерное общество созданное, в соответствии с законодательством о приватизации государственного имущества и законодательством об акционерных обществах в Республике Беларусь в соответствии с приказом Министерства экономики от 28 августа 2002 года №118 путем преобразования государственного унитарного предприятия «Новополоцкое производственное объединение «Нафтан». Общество зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей под №300042199 (решение Витебского облисполкома №528 от 25 сентября 2002 года). Предприятие «Нафтан» было основано в 1963 году недалеко от белорусского города Полоцк и является градообразующим для города Новополоцк.

За все время работы, а это – 51 год, технологическими установками предприятия переработаны более 755 миллионов тонн нефти, велась целенаправленная работа по совершенствованию технологии производства, повышению его эффективности.

В 2006 году «Нафтан» и «Лукойл» организовали совместное предприятие по производству присадок к маслам – СООО «ЛЛК-Нафтан».

На основании решения внеочередного общего собрания акционеров с 1 декабря 2008 года ОАО «Нафтан» было реорганизовано путем присоединения к нему ОАО «Полимир».

Предприятие было задумано и построено по технологической схеме топливного варианта нефтеперерабатывающего завода. Основной комплекс технологических установок построен в 70-е годы, затем реконструирован и приближен к соответствующим стандартам технологических процессов. Главными разработчиками проектов строительства и реконструкции технологических установок были такие крупные проектные и конструкторско-технологические организации, как ЛЕНГИПРОНЕФТЕХИМ, ВНИИ НП, ВНИПИНЕФТЬ, УОР, КОСН GLITSCH.

Кроме всего прочего, для приема и хранения сырья и нефтепродуктов ОАО «Нафтан» обладает развитой системой резервуарных парков емкостью 5, 10, 20 тысяч тонн, сливо-наливных эстакад, обширной транспортной сетью, включая железную дорогу.

На заводе выполнена и продолжает совершенствоваться компьютеризация технологических процессов, товарно-сырьевого хозяйства, учета потребления энергоресурсов.

Охрана окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов являются одним из приоритетных направлений хозяйствования на предприятии. Промышленные и хозяйственно-бытовые стоки завода проходят полный цикл глубокой очистки на очистных сооружениях, включающих блоки механической, физико-химической и биологической очистки.

В производственном объединении «Нафтан» внедрена современная система локального мониторинга, обеспечивающая постоянный контроль над сбросами в атмосферу и открытые водоемы, с последующим анализом состояния воздушного и водного бассейнов.

Глубина очистки промышленных стоков завода зачастую значительно превосходит аналогичные показатели на многих промышленных предприятиях стран Западной Европы и Америки.

Основные экспортные объемы нефтепродуктов на базисах FOB, CIF реализуются через белорусского трейдера – ЗАО «Белорусская нефтяная компания». ЗАО «Белорусская нефтяная компания» реализует на экспорт нефтепродукты производства белорусских нефтеперерабатывающих заводов – ОАО «Нафтан» и ОАО «Мозырский НПЗ». Контактные телефоны и подробную информацию Вы найдете на сайте компании ЗАО «Белорусская нефтяная компания».

Продажа нефтепродуктов производства ОАО «Нафтан» на экспорт осуществляется на конкурсной основе:

через Систему электронных торгов на Единой торговой площадке Государственного концерна по нефти и химии «Белнефтехим» по адресу:  
<http://new.bntdtorg.by>.

путем проведения процедуры переговоров. Объявления о начале проведения процедуры переговоров размещаются на главной странице сайта [www.naftan.by](http://www.naftan.by).

ОАО «Нафтан» является материнской компанией группы, в которую входят следующие предприятия, консолидированные для целей данной финансовой отчетности: СООО «ЛЛК-Нафтан», ООО «Завод горного воска», ООО СП «Девон», завод «Полимир». Страной ведения деятельности всех дочерних предприятий

является Республика Беларусь.

Предметом деятельности Общества является производство нефтепродуктов, химической продукции, выполнение работ, оказание услуг, в том числе по переработке нефти и нефтяного сырья.

Общество экспортирует свою продукцию в страны Балтии, Российскую Федерацию, Украину, Польшу. По состоянию на 31 декабря 2013 года государство контролировало 99,8% акций Общества. Основным и прямым акционером общества является государство. Контроль над компанией со стороны государства осуществляется через концерн «Белнефтехим».

Остальные 0,2% акций находятся во владении физических лиц (трудового коллектива предприятия).

На предприятии выполнена и продолжает совершенствоваться компьютеризация технологических процессов, товарно-сырьевого хозяйства, учёта потребления энергоресурсов.

В 2012-м году был завершён этап программы крупномасштабной реконструкции и модернизации завода, черту которому подвёл пуск технологических установок, входящих в комплекс гидрокрекинга. В результате получено дизельное топливо с ультранизким содержанием серы менее 0,001% вес, соответствующее спецификации Евро-5. И в настоящее время ОАО «Нафтан» выпускает дизельное топливо с содержанием серы только менее 0,005% и 0,001% вес, а доля экспортируемой продукции в страны Евросоюза составила свыше 70 процентов.

Сегодня «Нафтан» вышел на оптимальную загрузку - около 10,7-10,8 миллионов тонн нефти в год, когда полностью загружены установки по первичной переработке нефти и практически на полной загрузке работают мощности по вторичным процессам переработки. Глубина переработки нефти в 2013 году составила более 76 процентов.

В настоящее время в ОАО «Нафтан» в стадии реализации находятся 31 крупный инвестиционный проект. Ведутся работы по строительству установки первичной переработки нефти АТ-8, осуществляется рабочее проектирование установки низкотемпературной изомеризации «Пенекс», вакуумного блока установки «Висбрекинг».

Широкомасштабная реконструкция становится возможной благодаря реализации целого ряда смелых технологических решений, грамотной инженерной политики четкой и слаженной работы всего коллектива предприятия, поддержки правительства и главы государства.

Сегодня ОАО «Нафтан» является предприятием, на котором используются современные технологии, и продолжается работа по повышению эффективности производства.

В настоящее время в ОАО «Нафтан» реализуется следующий этап - Программа реконструкции и модернизации «Нафтан 2010 - 2015», который предполагает осуществление ряда проектов, направленных на:

- увеличение мощностей по первичной переработке нефти до 12 млн. тонн в год;
- снижение выхода топочного мазута до 6-8 %;
- обеспечение соответствия качества выпускаемой продукции действующим и перспективным требованиям стран Европейского Сообщества;
- развитие инфраструктуры (резервуарные парки, сети межцеховых коммуникаций, энерговодоснабжение);
- мероприятия по улучшению энергообеспечения предприятия и снижению энергопотребления.

По окончании реализации Программы ОАО «Нафтан» выйдет на уровень современных предприятий с глубиной переработки не менее 92%.

В настоящее время усилия руководства, специалистов, всех работников направлены на адаптацию к новым ценовым условиям поставки нефти и углеводородного сырья в Республику Беларусь и обеспечение эффективной работы ОАО «Нафтан» в этих условиях.

## **2.2 Аутсорсинг на ОАО «Нафтан»**

С развитием кадровых технологий все больше в практику работы отечественных компаний входит такой популярный на западе метод, как аутсорсинг персонала, т.е. кадровый аутсорсинг.[\[58\]](#)



Востребованность услуги аутсорсинга персонала, предлагаемой кадровыми агентствами, в ближайшем будущем будет расти.

Само понятие «аутсорсинг» все более прочно закрепляется в современной бизнес-среде. С некоторого времени оно даже стало «модным». Этому, в целом положительному процессу, во многом способствует определенная пропагандистская деятельность, которую проводят сами субъекты рынка - компании-аутсорсеры.

Кадровый аутсорсинг ОАО «Нафтан» является одной из разновидностью аутсорсинговых услуг. Понятие «кадровый аутсорсинг» включает в себя комплекс работы с кадрами:

- аутсорсинг подбора персонала (рекрутинг);
- аутсорсинг кадрового делопроизводства, юридическое сопровождение;
- аутсорсинг бухгалтерии (начисление заработной платы, расчет налогов);
- аттестация и обучение;
- организация корпоративных мероприятий;
- формирование корпоративной культуры.

Чем же кадровый аутсорсинг отличается от услуг по подбору персонала, оказываемых кадровыми агентствами, аутсорсинга бухгалтерского уч.та или аудиторских услуг, юридического консультирования, обучения на курсах и т.п.?[\[59\]](#)

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять, какие услуги являются аутсорсинговыми, а какие - нет. Главный критерий, который позволяет провести классификацию - длительность. Иными словами, если какая-либо функция (кадровый учет, подбор персонала, начисление и выдача заработной платы и так далее) передаются одной компанией в другую по длительному договору, то данный договор является аутсорсинговым. Обычный срок такого контракта - от года до трех-пяти лет. Если же услуга носит разовый характер (восстановление бухгалтерского баланса, разовый поиск специалиста на вакантную должность), то данный вид взаимоотношений между компаниями аутсорсинговым не является.[\[60\]](#)

Другой существенный момент - это исключение бизнес-процесса, передаваемого компании-провайдеру, из деятельности заказчика. Притом, что до момента

заключения договора, предприятие самостоятельно выполняло данную функцию. Иными словами, не имеет смысла оставлять в кадровой службе специалиста по учету и ведению трудовых книжек, приказов, личных карточек и прочее, если функции кадрового делопроизводства переданы на сторону.[\[61\]](#)

В чем преимущества кадрового аутсорсинга? Почему предприятиям выгодно передавать специализированным организациям столь критически важный функционал, как работа с собственным персоналом?[\[62\]](#)

Рассмотрим ответ на этот вопрос на примере аутсорсинга функций рекрутинга. Основным критерием, который следует учитывать при принятии решения по данному вопросу - экономический. Например, прямые расходы на рекрутинг организации за 2013 год составили 18000 млн. рублей. Эти деньги были потрачены на выплаты вознаграждений кадровым агентствам за подбор необходимых сотрудников. Вполне естественно, что корректно будет к данной сумме добавить и собственные расходы на поиск - как минимум, заработную плату со всеми отчислениями менеджера кадровой службы, оплату объявлений, если они были и другое. В результате итоговая сумма становится равной 18600 млн. рублей и занимает немалую долю в общем бюджете предприятия. Соответственно, имеет смысл передавать на длительное абонентское обслуживание функции рекрутинга при условии, что затраты будут как минимум на 15-30% ниже. И следует сказать, что заключение такого контракта вполне реально. Более того, если умело провести переговоры с агентством, то сумму можно снизить и до 50%.

Как же получается, что в принципе одна и та же по объему работа может быть выполнена в два раза дешевле при обязательном соблюдении качества?

Ответ на этот вопрос довольно прост - за счет эффекта масштаба и специализации. Например, чтобы опубликовать только одно объявление на поиск специалиста в газете, предприятию необходимо потратить от 500 тыс. до 1 500 млн. рублей за публикацию. За те же деньги кадровое агентство без потери результативности опубликует модуль на два-пять специалистов. Да еще и скидку получит от СМИ за постоянное сотрудничество.[\[63\]](#)

Стоимость хорошего специалиста по подбору и оценке персонала на рынке составляет от 6000 млн. рублей. И если в кадровом агентстве данный сотрудник задействован в течение месяца на обслуживание более десятка предприятий, что пропорционально снижает его затратную стоимость в пересчете на каждого контрагента, то работая в службе персонала какой-либо фирмы, такой специалист

по сути обходится работодателю «втридорога».

Важен также момент, что при заключении договора на абонентское обслуживание, по сути на аутсорсинг ряда услуг по управлению персоналом, профессиональное кадровое агентство обязательно проведет комплекс предварительных консалтинговых работ - аудит кадровой деятельности, включая анализ документов, собеседование с директором и ведущими специалистами, определение социально-психологического климата в коллективе и другое. Все это не только позволит в дальнейшем подбирать наиболее адаптивных сотрудников на возникающие вакансии, но и даст возможность руководству предприятия использовать полученную информацию для улучшения качества работы сотрудников, положительному изменению корпоративной атмосферы, что, естественно, снизит текучесть кадров, повысит лояльность и даже нивелирует некоторые налоговые и юридические риски.[\[64\]](#)

Аутсорсинг позволяет компании-заказчику сократить издержки и значительно снизить трудоемкость и затраты на эксплуатацию информационных систем и приложений, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах предприятия, не отвлекаясь на вспомогательные.

Выгоды: снижение стоимости реализации бизнес-процесса, а именно: сокращение и контроль издержек (как правило дешевле, чем зарплата штатной единице), экономия на налогах на зарплату штатной единице (иногда); освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект); увеличение качества получаемых продуктов или услуг: фокусирование предприятия на основной деятельности (как фирмы-заказчика, так и исполнителя - здесь также возможен синергетический эффект); использование специализированного оборудования, знаний, технологий; снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса: использование конкуренции на рынке исполнителя; сокращение влияния неуправляемых факторов (нехватка комплектующих); разделение и частичная передача другой компании рисков; дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) - повышение инвестиционной привлекательности фирмы.[\[65\]](#)

Недостатки. При использовании аутсорсинга в Республике Беларусь проявлялись следующие его недостатки:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании - аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для

выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;

- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;

- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;

- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями (особенно проявляется в телекоммуникациях).

Также существуют общие проблемы:

- незнание национальной культуры (при переводе call-центров за границу);

- неработоспособность в организациях с низким уровнем зрелости (из-за отсутствия прописанных и понятных бизнес-процессов);

- недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на место «синего воротничка»;

- большая текучесть персонала.

Штатный сотрудник (за счет рабочего общения с коллегами) способен своевременно выявлять некоторые ошибки (как ошибка в получателе корреспонденции), а иногда проинформировать клиента о новинках, при том, что внештатный обычно выявляет только «шаблонные» ошибки, которые являются менее критичными.[\[66\]](#)

## **2.3 Анализ структуры и движения персонала на предприятии**

Достаточная обеспеченность предприятия работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения

объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.[\[67\]](#)

Основными задачами анализа являются:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива согласно с Уставом предприятия.

Одной из важных и сложных задач является определение плановой численности работников, их профессионального состава, утверждения штатов.

При расчете потребности предприятия в персонале необходимо обеспечить наиболее рациональное использование трудовых ресурсов, оптимальное соотношение различных категорий персонала.

Планирование численности каждой категории работников осуществляется по нормам, штатному расписанию.[\[68\]](#)

Расчет плановой численности персонала и анализ численности персонала в динамике за 3 года представлены в приложении 3.

Из таблицы 1 приложения 3 видно, что среднесписочная численность в 2016 году сократилась в сравнении с 2014 и с 2015 годами. Доля рабочих в среднесписочной численности каждый год сокращается; в 2015 году возросла доля специалистов по сравнению с 2014, но в 2015 году уменьшилась по сравнению с 2014-м и 2015-м. С каждым годом растет количество руководителей. Несмотря на снижение среднесписочной численности в сравнении с 2015 годом фонд заработной платы даже вырос, т.е. выросла средняя заработная плата одного работника. Это можно объяснить инфляционными процессами и повышением уровня жизни людей, а также тем, что выросла доля руководителей, имеющих более высокую заработную

плату, но не участвующих в выпуске продукции непосредственно.[\[69\]](#)

Промышленно-производственный персонал - это почти все работники на предприятии. Он составляет в основной производственной деятельности 674 человека.

Рост объемов произведенной продукции способствует росту производительности труда. В результате чего повышается уровень заработной платы. Данные показатели представлены в приложении 4.

Выработка продукции на 1 работника в 2015 году увеличилась на 6,85 млн. руб. по сравнению с 2014 годом, или на 7%. Отсюда и среднемесячная заработная плата производственно-промышленного персонала возросла на 15,7 тыс. руб. и составила 655,4 тыс. руб., т.е. она увеличилась на 2,5%. В 2013 году среднемесячная заработная плата возросла на 153,7 тыс. руб., или на 23,5%. Выработка продукции на одного работника увеличилась на 30,85 млн. руб., или на 29,3%.

Для характеристики движения рабочей силы необходимо проанализировать динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ) - отношение количества работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период;

- коэффициент выбытия кадров ( $K_{в}$ ) - отношение количества работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период;

- коэффициент текучести кадров ( $K_{тк}$ ) - отношение численности работников предприятия, выбывших или уволенных по внеплановым причинам, к среднесписочной численности за тот же период;[\[70\]](#)

- коэффициент постоянства кадров (КПК) - отношение количества работников, проработавших весь отчетный период, к среднесписочной стоимости работников за этот же период. Данные коэффициенты представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ движения трудовых ресурсов цеха №1 ОАО «Нафтан»

Показатели движения рабочей силы:	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонения 2016г., от 2015г.
Среднесписочная численность	719	716	714	-2
Принято	111	115	122	7
Уволено:	118	120	134	14
-по собств. желанию	74	82	88	6
-за нарушение дисциплины	11	6	9	3
Коэффициент оборота по приему	0,154	0,161	0,171	0,01
Коэффициент оборота по выбытию	0,164	0,168	0,188	0,02
Коэффициент текучести	0,118	0,12	0,123	0,003
Коэффициент постоянного состава	0,84	0,83	0,81	-0,02

Как мы видим из таблицы в 2016 году выбыло с предприятия 134 человек, что на 14 человека больше, чем в 2015 году и по отношению к 2014 году количество уволенных увеличилась на 16 человек. Это связано с различными причинами: окончание контракта, нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию.[\[71\]](#)

Динамика движения трудовых ресурсов в динамике за 3 года представлена в приложении 5.

Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на эффективности производства, это объясняется тем, что производительность труда новых работников, как правило, ниже, чем у проработавших некоторый срок.[\[72\]](#)

Одним из наиболее важных моментов в деятельности кадровых служб и администрации предприятия является прием и увольнение работников.[\[73\]](#)

Мы наблюдаем рост всех коэффициентов, за исключением коэффициента постоянного состава.

Коэффициент текучести кадров увеличивается от 2014 года к 2016 году. Однако предприятие полностью использует имеющуюся рабочую силу, по возможности создает благоприятные условия для работы. А, как известно, благоприятные условия работы, в свою очередь повышают уровень производительности труда и как правило происходит рост заработной платы.

Так же для уменьшения текучести кадров и повышения производительности труда, предприятие реализует программу по улучшению социальной инфраструктуры.[\[74\]](#)

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования. В таблице 2 приведён уровень образования кадров.

Таблица 2 - Квалификационная структура работников цеха №1 по уровню образования ОАО «Нафтан» за 2014-2016гг

Образование	2014г	2015г	2016г	Темп роста	Темп роста
				2015 от 2014 года, %	2016 от 2015 года, %
Высшее	108	117	140	108,3	119,6
Среднее специальное	286	304	279	106,2	91,7
Профессионально-техническое	152	169	165	111,2	97,6
среднее	227	213	212	93,8	103,8
Профессиональная подготовка и переподготовка, всего чел.	370	217	183	58,6	84,3



В т. ч. - повысили квалификацию	344	206	166	59,8	80,6
-прошли стажировку	0	3	0	0	0
-прошли профподготовку и переподготовку	26	8	1	30,8	12,5

Из таблицы видно, что на предприятии преобладают работники со средним специальным образованием, так как большую часть составляют рабочие-повременщики и сдельщики - 297 человек. С каждым годом увеличивается число работников с высшим образованием, а со средним специальным и профессионально-техническим наоборот. Это говорит о том, что руководство отдает предпочтение работникам с высшим образованием.

Чем больше специалистов с высшим образованием, тем эффективнее будет происходить работа. На предприятии планируется также увеличение работников с высшим образованием, привлечение молодых специалистов, что для предприятия также немаловажно, так как от уровня образования в некоторой степени зависит работа всего предприятия. Общество предполагает дальнейшее обучение работников: повышение квалификации, стажировка, обучение другим или смежным профессиям.

Руководители и специалисты, имеющие высшее и специальное образование, большой опыт работы в отрасли, обладают достаточно высокой квалификацией для управления производством, его совершенствованием, внедрением современных технологий, организации сбыта продукции.

Образование работников в обществе в динамике за 3 года представлено в приложении 6.

Половозрастная структура работников за 2014-2016 года приведена в приложении 7.

Из общей картины возрастного состава видно, что наибольшую долю в составе всех работников составляют молодые работники от 18 до 30 лет, хотя их количество снизилось в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1 человека и с 2014 годом на 31 человека.

На предприятии успешно сочетаются разновозрастные группы работников, что должно положительно сказываться на работе предприятия. Из приложения видно, что в 2015-2016 годах растет количество работников старшего возраста. Это говорит о том, что на предприятии ценят опыт и мудрость. Данные о возрастном составе за 2014-2016 годы представим в таблице 3.

Таблица 3 - Качественный состав трудовых ресурсов цеха №1 по возрасту за 2014- 2016 года

Возраст	2014г.	2015г.	2016г.
18-29 лет	254	224	223
30-39 лет	237	224	208
40-49 лет	200	222	209
50-54 года	86	104	110
55 лет	38	35	48

На предприятии преобладают работники от 18 до 50 лет, а также работают сотрудники пенсионного возраста, то есть предприятие создает дополнительные рабочие места, что говорит о том, что на предприятии нашли неплохое сочетание энергии молодости и опыта зрелости. Также качественный состав трудовых ресурсов представлен на рисунке 1 в динамике за 3 года в графическом изображении.

Рисунок 1 - Качественный состав трудовых ресурсов

Самая малая доля приходится на работников в возрасте 55 лет и старше. В обществе действует контрактная система, что позволяет предприятию заключать контракты на год и более с работающими пенсионного возраста. Но доля пенсионеров на предприятии сокращается, что означает, что общество принимает на работу, как молодых специалистов, так и рабочих постарше.

В половозрастном составе с каждым годом растет количество мужчин. А это тоже положительный момент для предприятия, так как мужчины выполняют тяжелые работы успешнее, и они выносливее.

В целом предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне, и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

В целях улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их производственной квалификации, качества и эффективности труда проводится кадровая стратегия предприятия. Обучение кадров, работа над повышением их квалификации, самообразование являются условиями стабильности данного предприятия, залогом того, что предприятие будет конкурентоспособным. [\[75\]](#)

В условиях современного производства постоянно возрастают требования к уровню подготовки управленческого персонала, поэтому на предприятии уделяется большое внимание этому направлению работы. Обучение руководителей и специалистов будет проводиться, прежде всего, по таким направлениям, как менеджмент качества, новые технологии, работа с компьютером и современными офисными программами. Главными задачами в процессе обучения персонала являются приобретение работниками новых профессиональных знаний, подготовка руководящих кадров и специалистов высокой квалификации с учётом развития предприятия, создания резерва кадров. [\[76\]](#)

**ВЫВОДЫ:** Проанализировав все вышеизложенные таблицы и приложения, можно сделать вывод о том, что предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне, и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия, трудовой состав на предприятии относительно постоянен. Все коэффициенты (постоянства состава, выбытия кадров, оборота по приему на работу) снижаются либо остаются на том же уровне. Очевидно, что на предприятии работают в основном молодые и опытные сотрудники, которые ежегодно повышают свой образовательный уровень. Не очень хорошее явление - сокращение численности рабочих в общей численности ППП. Однако мы наблюдаем увеличение выработки продукции на 1 работника, при росте (2014-2015г.г.) среднемесячной заработной платы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время функция управления персоналом на отечественных предприятиях постепенно начинает переходить на новый качественный уровень – от исполнения прямых указаний линейного руководства и «тушения пожаров» к целостной самостоятельной упорядоченной системе и способствующей достижению долгосрочных целей организации. Важными составляющими данной системы становятся такие элементы, как: кадровая политика, кадровая стратегия и кадровое планирование.

Кадровая политика определяет, какой производственный коллектив нужен организации и как должна быть организована работа с ним, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои стратегические цели.

Кадровая стратегия, в свою очередь, определяет методы, при помощи которых организация может получить необходимый персонал.

Кадровое планирование представляет собой процесс разработки комплекса мероприятий, с помощью которых может быть реализована кадровая политика, теми методами, которые определены в кадровой стратегии. С точки зрения продолжительности периода, на который разрабатываются программы по работе с персоналом, кадровое планирование можно разделить на долгосрочное (стратегическое), среднесрочное (тактическое) и краткосрочное (оперативное).

Таким образом, кадровая политика, кадровая стратегия и кадровое планирование являются отражением миссии, стратегии и планирования предприятия в плоскости человеческих ресурсов.

Некоторые организации практикуют применение кадровой политики через систематизацию установок собственников или руководителей предприятия и составление на их основе правил работы с персоналом. В этом случае важно, чтобы специалисты по работе с персоналом эффективно решали такие задачи, как:

1. Консультирование собственников (руководителей предприятия), чтобы они могли, при необходимости, менять свои убеждения с целью обеспечения более эффективной деятельности предприятия, а также умели формулировать свои представления четко и ясно;
2. Доведение до сведения работников предприятия данных позиций руководства. Эту задачу можно решать через оформление основополагающих принципов управления персоналом в документы, информирование работников через внутренние СМИ (корпоративные газеты, сайты), собрания.

Кадровая политика, существующая даже в виде неписаных правил, позволяет работникам удовлетворять их потребность в предсказуемости и безопасности. В этом случае, каждый сотрудник знает, каких действий он может ожидать со стороны руководства и может прогнозировать свою деятельность в организации.

Те предприятия, которые более основательно подходят к вопросу разработки кадровой политики, должны учитывать принципы, на которых она должна быть построена.

Эффективность использования персонала тесно связана с разработкой и реализацией кадровой политики, основными целями которой являются:

- удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
- обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров;
- эффективность использования трудового потенциала предприятия.

Реализация этих целей предполагает выполнение отделом кадров ОАО «Нафтан» многих функций, а именно: планирование, наем и размещение рабочей силы, включая отбор, ориентацию и адаптацию; обучение, подготовку и переподготовку работников, повышение квалификации; оценку персонала (проведение аттестации работников, продвижение по службе и организация карьеры); определение условий найма, труда и его оплаты; мотивацию труда и соблюдение дисциплины; обеспечение формальных и неформальных связей, создание благоприятного психологического климата в коллективе; реализацию социальных функций (льготное питание на предприятии, помощь семье, организация отдыха и др.); контроль за безопасностью труда.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

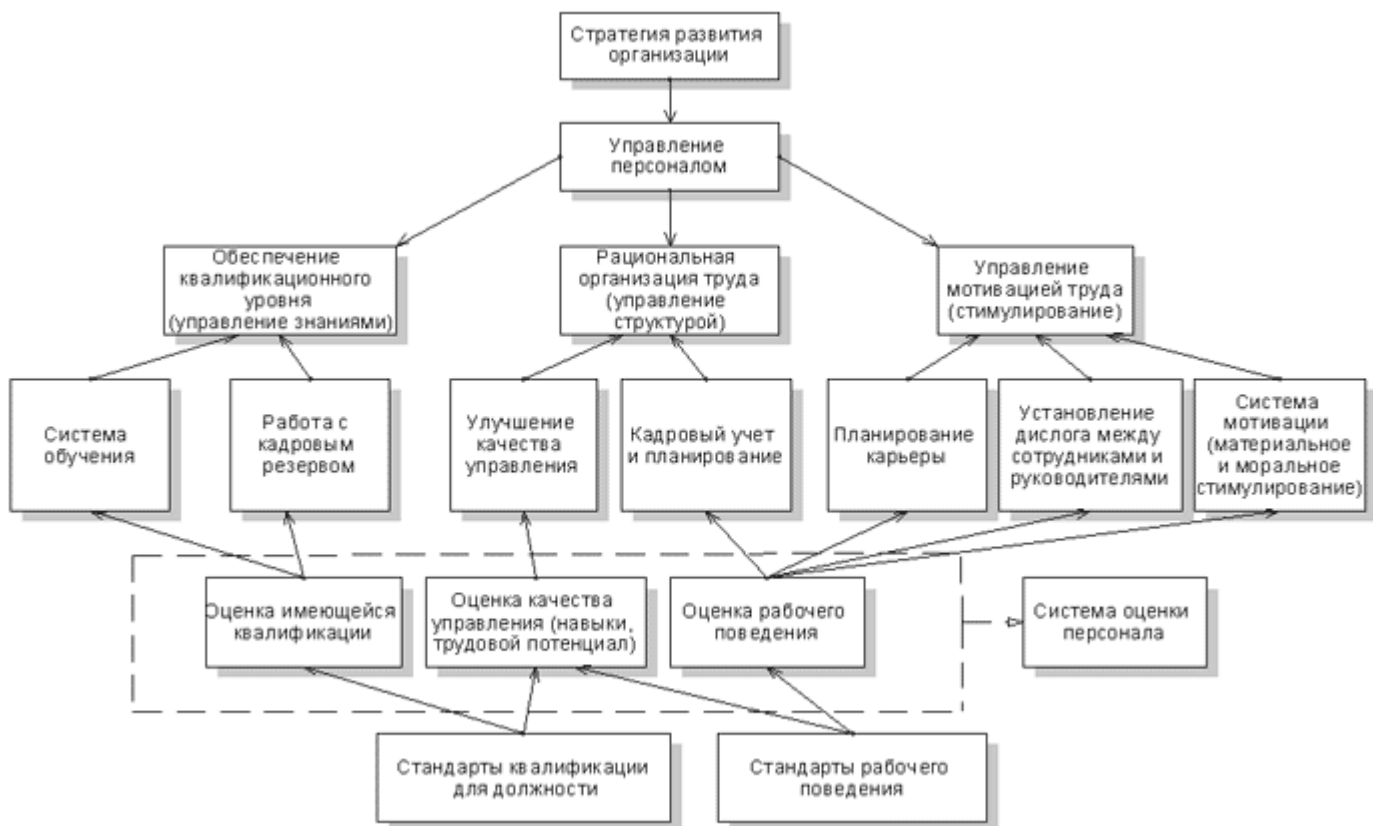
1. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с.
2. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А. Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с.

3. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 351 с.
4. Виноградова, Н. П. Управление персоналом: обучение, кадровый менеджмент / Н. П. Виноградова, А. А. Попова. - Костанай: Костанайский фил. ФГБОУ ВПО "ЧелГУ", 2015 - 262 с.
5. Временный **персонал** как средство борьбы с безработицей // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. - 2009. - №8. - с. 53-54.
6. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с.
7. Демин, Ю. М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю. М. Демин. - Питер, 2013. - 170 с.
8. Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свиштунов. - Москва: Проспект, 2012. – 57 с.
9. Эффективная кадровая политика: Факторы, условия, практика / М. П. Захаренко // Динамика систем, механизмов и машин: журнал / учредитель: Омский гос. технический ун-т.- Омск: ОмГТУ, 2014.- №5, с. 37-41
10. Кадровый менеджмент: управление персоналом и развитие трудового потенциала: монография / [С. А. Борисов и др.]. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016 - 304 с.
11. Клестова-Надеева, Е. Инвестиции в **персонал**: будущее – за лидерами // Справочник по управлению **персоналом**. - 2011. - №2. - с. 78-80.
12. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. Москва: Проспект, 2012. – 74 с.
13. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. – 59 с.

14. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с.
15. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина.- Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с.
16. Лукаш, Ю. А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие / Ю. А. Лукаш. - Москва: Финпресс, 2007. - 143 с.
17. Малыхин, М. Дорогие кадры держат рынок: компании сами научились подбирать линейный **персонал** и теперь обращаются к агентствам лишь в поисках ценных кадров // Ведомости. - 2013. - №226. - с. 20.
18. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с.

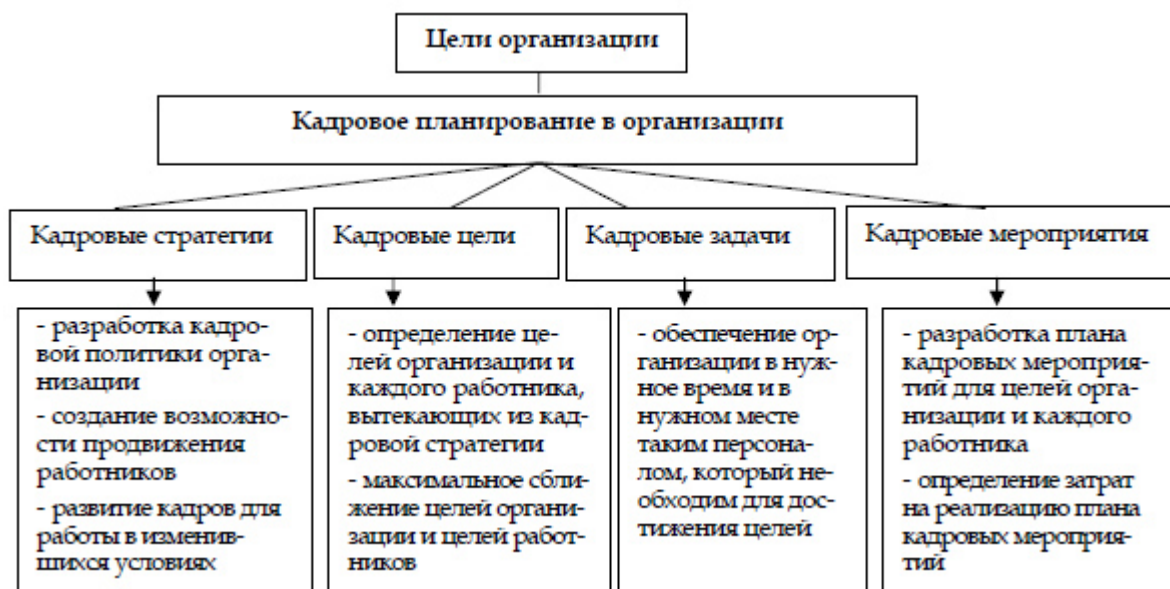
## Приложение 1

### Стратегия развития организации



## Приложение 2

### Кадровая политика предприятия



## Приложение 3

**Таблица 1 - Анализ численности персонала цеха №1 ОАО «Нафтан»**

Наименование показателей	2014		2015		2016	
	Численность	Фонд зар.пл. млн. руб.	Численность	Фонд зар.пл. млн. руб.	Численность	Фонд зар.пл., млн. руб.
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность работников:	719	5527,5	716	5640,3	714	6933,8



ППП:	676	5285	678	5395	674	6635,8
Рабочие	542	3156	540	3975,6	539	4070,8
Служащие, из них:	134	1180,4	138	1419,4	137	1772,7
руководители	56	574,8	59	684,8	60	884,6
специалисты	78	605,6	79	713,6	77	888,1

### Рисунок 1 - Среднесписочная численность в динамике за 3 года

#### Приложение 4

#### Персонал и оплата труда цеха №1 за 2014-2016 года ОАО «Нафтан»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения +/- (2014-2015 г.)	Изменения +/- (2015-2016 г.)
1	2	3	4	5	6
Объем произведенной продукции (в сопоставимых ценах), млн. руб.	66314	71161	91550	+ 12168	+20389
Среднесписочная численность ППП, чел	676	678	674	2	-4
Рабочие, всего, чел	542	540	539	-2	-1
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	639,751	655,435	809,2	15,684	153,7

Выработка продукции на 1 работника, млн. руб.	98,1	104,95	135,8	6,85	30,85
--	------	--------	-------	------	-------

**Рисунок 1 - Объем произведенной продукции и начисленная средняя зарплата в динамике за 3 года**

**Приложение 5**

**Анализ движения трудовых ресурсов цеха №1 ОАО «Нафтан»**

**Приложение 6**

**Квалификационная структура работников ОАО «Нафтан»**

**в динамике за 3 года**

**Приложение 7**

**Половозрастная структура работников цеха №1 ОАО «Нафтан»**

**за 2014 -2016 годы**

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Численность работников, всего	815	100	810	100	798	100
18 - 29 лет - мужчины - женщины	254 137	31,2-16,8- 14,4	224-112- 112	27,7-13,8- 13,9	223-113- 110	27,9-14,2- 13,7
30 - 39 лет -мужчины - женщины	237 125	29-15,3- 13,7	224-99- 125	27,7-12,2- 15,5	208-91- 117	26,0-11,4- 14,6

40 - 49 лет -мужчины - женщины	200 90 110	24,5-11- 13,5	222-98- 124	27,4-12,1- 15,3	209-85- 124	26,1-10,6- 15,5
50 - 54 лет -мужчины - женщины	86 30 56	10,5-3,7- 6,8	104-44- 60	12,8-5,4- 7,4	110-43- 67	13,7-5,3- 8,4
55 и старше -мужчины - женщины	38 28 10	4,7-3,4- 1,3	35-27-8	4,3-3,3-1	48-36-12	6,0-4,5- 1,5

1. Эффективная кадровая политика: Факторы, условия, практика / М. П. Захаренко // Динамика систем, механизмов и машин: журнал / учредитель: Омский гос. технический ун-т.- Омск: ОмГТУ, 2014.- №5, с. 37-41 [↑](#)
2. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. - Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
3. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
4. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. - 59 с. [↑](#)
5. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
6. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. - Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
7. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. -

- Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. – 59 с. [↑](#)
8. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)
  9. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. - Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
  10. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
  11. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. - Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
  12. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. – 59 с. [↑](#)
  13. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. - Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
  14. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
  15. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. – 59 с. [↑](#)
  16. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)

17. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. - 59 с. [↑](#)
18. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина.- Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
19. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. Эконом. ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)
20. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. - 59 с. [↑](#)
21. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина.- Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)
22. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. - 59 с. [↑](#)
23. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
24. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)
25. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. - 351 с. [↑](#)

26. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
27. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
28. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. - 351 с. [↑](#)
29. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
30. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)
31. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
32. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. - 351 с. [↑](#)
33. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)
34. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
35. Виноградова, Н. П. Управление персоналом: обучение, кадровый менеджмент / Н. П.Виноградова, А. А.Попова. - Костанай: Костанайский фил. ФГБОУ ВПО "ЧелГУ", 2015 - 262 с. [↑](#)

36. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
37. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. - 351 с. [↑](#)
38. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
39. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
40. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
41. Виноградова, Н. П. Управление персоналом: обучение, кадровый менеджмент / Н. П.Виноградова, А. А.Попова. - Костанай: Костанайский фил. ФГБОУ ВПО "ЧелГУ", 2015 - 262 с. [↑](#)
42. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
43. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
44. Виноградова, Н. П. Управление персоналом: обучение, кадровый менеджмент / Н. П.Виноградова, А. А.Попова. - Костанай: Костанайский фил. ФГБОУ ВПО "ЧелГУ", 2015 - 262 с. [↑](#)
45. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
46. Эффективная кадровая политика: Факторы, условия, практика / М. П. Захаренко // Динамика систем, механизмов и машин: журнал / учредитель:

Омский гос. технический ун-т.- Омск: ОмГТУ, 2014.- №5, с. 37-41 [↑](#)

47. Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов. - Москва: Проспект, 2012. - 57 с. [↑](#)
48. Кадровый менеджмент: управление персоналом и развитие трудового потенциала: монография / [С. А. Борисов и др.]. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016 - 304 с. [↑](#)
49. Кадровый менеджмент: управление персоналом и развитие трудового потенциала: монография / [С. А. Борисов и др.]. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016 - 304 с. [↑](#)
50. Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов. - Москва: Проспект, 2012. - 57 с. [↑](#)
51. Эффективная кадровая политика: Факторы, условия, практика / М. П. Захаренко // Динамика систем, механизмов и машин: журнал / учредитель: Омский гос. технический ун-т.- Омск: ОмГТУ, 2014.- №5, с. 37-41 [↑](#)
52. Клестова-Надеева, Е. Инвестиции в **персонал**: будущее – за лидерами // Справочник по управлению **персоналом**. - 2011. - №2. - с. 78-80. [↑](#)
53. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с. [↑](#)
54. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
55. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 -



394 с. [↑](#)

56. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
57. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)
58. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Изд-во МГТУ ГА, 2013 - 80 с. [↑](#)
59. Клестова-Надеева, Е. Инвестиции в **персонал**: будущее – за лидерами // Справочник по управлению **персоналом**. - 2011. - №2. - с. 78-80. [↑](#)
60. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. Москва: Проспект, 2012. – 74 с. [↑](#)
61. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации: учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015 - 119 с. [↑](#)
62. Малыхин, М. Дорогие кадры держат рынок: компании сами научились подбирать линейный **персонал** и теперь обращаются к агентствам лишь в поисках ценных кадров // Ведомости. - 2013. - №226. - с. 20. [↑](#)
63. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 351 с. [↑](#)
64. Кадровый менеджмент: управление персоналом и развитие трудового потенциала: монография / [С. А. Борисов и др.]. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016 - 304 с. [↑](#)

65. Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л.С. Вечер. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 351 с. [↑](#)
66. Эффективная кадровая политика: Факторы, условия, практика / М. П. Захаренко // - Омск: ОмГТУ, 2014.- №5, с. 37-41 [↑](#)
67. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с. [↑](#)
68. Лукаш, Ю. А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие / Ю. А. Лукаш. - Москва: Финпресс, 2007. - 143 с. [↑](#)
69. Борисова, А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии: учебное пособие / А. А.Борисова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 203 с. [↑](#)
70. Виноградова, Н. П. Управление персоналом: обучение, кадровый менеджмент / Н. П.Виноградова, А. А.Попова. - Костанай: Костанайский фил. ФГБОУ ВПО "ЧелГУ", 2015 - 262 с. [↑](#)
71. Временный **персонал** как средство борьбы с безработицей // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. - 2009. - №8. - с. 53-54. [↑](#)
72. Демин, Ю. М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю. М. Демин. - Питер, 2013. - 170 с. [↑](#)
73. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебное пособие: / [Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012. – 59 с. [↑](#)
74. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2010. - 162 с. [↑](#)

75. Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов. - Москва: Проспект, 2012. - 57 с. [↑](#)

76.

Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина.- Москва: ИНФРА-М, 2016 - 167 с. [↑](#)