



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт  
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы  
Совершенствование процесса кадрового планирования в условиях  
современного предприятия

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_ 44,1 \_\_\_ % авторского текста

Выполнил:  
Студент группы: 409/114-4-1Б  
Макеева Татьяна Васильевна

Работа \_\_\_ рекомендована \_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 15 » 02 2017 г.  
зав. кафедрой 2,4,17  
(название кафедры)  
\_\_\_ Рябчук П.Г. \_\_\_ ФИО

Научный руководитель:  
Мурыгина Лариса Сергеевна

Челябинск  
2017

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические аспекты кадровой политики в организации</b> .....	8
1.1. Понятие и сущность кадровой политики в организации.....	8
1.2. Характеристика структуры кадровой политики в организации.....	14
1.3. Пути совершенствования кадровой политики в организации.....	20
Выводы по первой главе.....	26
<b>Глава 2. Практическая работа по совершенствованию кадровой политики в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» в городе Карталы Челябинской области</b> .....	28
2.1. Характеристика эффективности кадровой политики в АЗС ООО «Регион».....	28
2.2. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в АЗС ООО «Регион».....	50
2.3. Экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в АЗС ООО «Регион».....	65
Выводы по второй главе.....	69
<b>Заключение</b> .....	71
<b>Глоссарий</b> .....	75
<b>Список используемой литературы</b> .....	77

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Кадровая политика связана с возрастающей ролью персонала в функционировании и развитии современной организации: основным фактором конкурентоспособности становятся человеческий и социальный капитал.

Исследование кадровой политики в организации, проводимое в АЗС ООО «Регион», несомненно, имеет большое значение, так как рациональное ведение деятельности и соответствие организационной структуры основным целям и задачам организации оказывает немалое влияние на эффективную работу сотрудников. В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, особенности ее реализации связаны с ограниченностью финансовых средств.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта. Развитие теории управления персоналом в последнее десятилетие происходило достаточно интенсивно.

**Проблема исследования:** состоит в поиске эффективных путей совершенствования кадровой политики в организации. Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Тем не менее, теоретическая и практическая значимость кадровой политики, а также недостаточная ее разработанность в сфере услуг предопределили выбор **темы**, цели, задачи, структуру и основные направления настоящего исследования: **«Совершенствование процесса кадрового планирования в условиях современного предприятия».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» городе Карталы и Челябинской области.

**Объект исследования:** процесс управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» городе Карталы и Челябинской области.

**Предмет исследования:** процесс совершенствования кадровой политики в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» в городе Карталы и Челябинской области.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность кадровой политики в организации.
2. Выявить эффективные пути совершенствования кадровой политики в организации.
3. Реализовать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» городе Карталы и Челябинской области.

**Теоретико-методологическая база исследования:** системный подход, теории экономического поведения, а также общие положения экономики труда, труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда и управления персоналом, социологии труда и управления, менеджмента и маркетинга. Источниками информации служили также материалы специализированных интернет – сайтов, посвященных кадровой тематике.

Значительный вклад в эти достижения внесли: Алексеев С.И., Белых Л.П., Бизюкова И.В., Веснин В.Р., Герчикова И.Н., Горелов Н.А., Королевский, М.И., Кибанов А.Я., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Пугачев В.П., Смирнов Б.М., Турчинов А.И., Филиппов А.В., Шекшня С.В.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке рекомендаций по направлению путей совершенствования кадровой политики в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» города Карталы и

Челябинской области, которые могут быть использованы в практике подобных организаций сферы услуг.

**Методы исследования:** в нашей работе мы использовали метод изучения теоретической литературы, анализ, синтез, наблюдение.

**База исследования:**

**ООО «Регион»**

**Адрес**

457300 Челябинская область, г. Каргалы, пер. Дзержинского 4

**Специализация:** Автозаправочная станция.

**ИНН** – 7438013246; **ОГРН** 10274018868647 "**Регион**", общество с ограниченной ответственностью.

**Структура исследования:** квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка используемой литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты кадровой политики в организации**

### **1.1. Понятие и сущность кадровой политики в организации**

**Кадровая политика организации** - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. [14, с. 5]

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации. [4, с. 523]

**Цель кадровой политики** - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. [27, с. 17]

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

1. Проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
2. Планирование потребности организации в персонале;
3. Прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
4. Организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
5. Подбор и расстановка персонала;

6. Разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
7. Рационализация затрат на персонал организации;
8. Разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
9. Организация труда и рабочего места;
10. Разработка программ занятости и социальных программ;
11. Эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
12. Управление нововведениями в кадровой работе;
13. Обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
14. Анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
15. Обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
16. Разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Главным объектом **кадровой политики** предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. [7, с. 169]

**Кадры** - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. [17, с. 576]

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять (переводить на сокращенные формы занятости, использовать на несвойственных работах, на других объектах, направлять на длительную переподготовку и т.п.);
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как: [9, с. 562]

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом. [31, с. 38]

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;
2. кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации;
3. кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам. [11, с. 109]

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. [1, с. 195]

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. Текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных

подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). [13, с. 269]

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. [21, с. 168]

Свойства кадровой политики:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;

значимость роли кадров;

- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой

работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. [35]

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

- производственный;
- финансово - экономический;
- социальный.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. [15, с. 79]

Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

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

Кадровая политика организации - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. [24, с. 78]

Кадровая политика должна увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

## 1.2. Характеристика структуры кадровой политики в организации

Классификация видов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию. [23. с. 56]

Выделяют типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика – характеризуется тем, что у руководства организации имеется четко выраженная программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале, не располагает средствами оценки персонала. В финансовых планах кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения. Диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные последствия. [3. с. 408]

Реактивная кадровая политика – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль, за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий

располагают средствами диагностики, существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании. [19. с. 384]

Превентивная кадровая политика – предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств, для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные), сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ. [33]

Активная кадровая политика ориентируется на стратегические факторы успеха:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- необходимое обслуживание с применением технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Механизмы, которыми может пользоваться руководство при анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут

быть как рациональными (осознаваемые), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). [26. с. 365]

Выделяют два подвида активной кадровой политики:

- рациональную;
- авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет и качественный диагноз, и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации. [10, с. 336]

При авантюристической кадровой политике руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала.

В программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом. Кадровым специалистам необходимо будет провести переобучение персонала. [28. с. 15]

Кадровая политика делится на два вида:

- открытая;
- закрытая.

Открытая кадровая политика - характеризуется: прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии;

готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной организации.

Закрытая кадровая политика - характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации. [6, с.528]

Для построения кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий.

Кадровые мероприятия - действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, организуются с учетом конкретного этапа развития организации. [20. с. 61]

Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий:

- регулярное предоставление информации работникам о стратегии и деятельности организации;
- количественное и качественное планирование персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- введение в специальность вновь нанятых молодых специалистов;
- профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях;
- развитие персонала и повышение квалификации работников;
- гибкие структуры окладов и система начисления надбавок.

При составлении конкретной кадровой политики специалисты опираются на эти положения.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности: [22, с. 42]

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
3. Создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроля;
4. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
5. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
6. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешне - хозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Задачей кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления, и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения

персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в областях научно-технической, производственной, экономической, внешне хозяйственной деятельности. [8. с. 45]

Следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать справедливые компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени. [25, с. 67]

### **1.3. Пути совершенствования кадровой политики в организации**

Существует множество методов определения будущих потребностей в персонале.

Основными из них являются: [11, с. 214]

#### **1. Экстраполяция.**

Этот метод планирования трудовых ресурсов основан на продлении в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и количество персонала (прежде всего соотношение между объемом работ и численностью занятых). Соответствующие нормативы могут быть экстраполированы в будущее, и прогноз объема работ может послужить отправной точкой для определения потребностей в персонале. Естественно, что отнюдь не всегда данный метод является адекватным. Для успешного применения экстраполяции необходимо иметь в наличии тенденции и нормативы, на которые можно будет опираться в соответствующих вычислениях. Это возможно только в том случае, когда основная деятельность организации и производительность труда работников остаются неизменными.

#### **2. Балансовый метод.**

Данный метод очень близок к экстраполяции, но отличие заключается в том, что планирование персонала в данном случае осуществляется для нескольких связанных между собой или видов деятельности в организации. Особенно эффективен этот метод для расчета количества обслуживающего персонала. Таким образом, баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и персоналу. При этом основной недостаток экстраполяции здесь сохраняется: те тенденции и соотношения, которые распространяются на будущий период деятельности организации, должны уже существовать; т.е. данный метод опять-таки хорошо работает применительно к неизменным условиям работы и видам деятельности.

#### **3. Экспертный опрос.**

Привлечение экспертов используется для определения потребностей в трудовых ресурсах, прежде всего при переходе на новую продукцию. В качестве экспертов - людей, на мнение которых можно положиться - могут выступать менеджеры по персоналу, специалисты различных функциональных профилей и руководители первичных коллективов. Менеджеров спрашивают, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий и, если - да, то в каком количестве. Такой опрос имеет целью не столько абстрактное построение структуры будущей занятости, сколько конкретное распределение заданий между коллективами с соответствующей их комплектацией. Менеджер может представить, какие работники справятся с новыми заданиями, какие - нет, тем самым будут проанализированы не только количественные, но и качественные характеристики персонала.

#### 4. Моделирование.

Данный метод также применяется для определения потребностей в рабочей силе в изменяющихся условиях. Модель может быть составлена как на основе требований технологии (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), так и на основе социотехнического подхода, учитывающего запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.). При реализации новых проектов в организации могут быть использованы модели линейного программирования, с минимальными потерями, как от избыточного, так и от недостаточного количества работников.

Необходимо учесть, что в современных условиях кадровое планирование решает совершенно разнородные задачи: от формирования кадрового резерва и планирования отпусков до увязки кадрового планирования с планированием организации в целом; организации эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; проведения в жизнь решений,

способствующих успешному осуществлению стратегии организации; содействия организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; улучшения обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.[32]

Задачи кадрового планирования, как и всякие частные плановые задачи, не могут решаться в отрыве от задач планирования деятельности фирмы в целом. Если учитывать, что кадровое планирование тесно связано с планированием затрат на содержание персонала, то понятно, что оно связано и с общей системой финансового планирования деятельности фирмы.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует четыре категории работников:

- Действующий персонал;
- Новички;
- Потенциальные сотрудники;
- Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия. [16, с. 720].

**Таблица 1**

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка производительности труда;</li> <li>• Распределение работников;</li> <li>• Обучения и развития;</li> <li>• Оплата и мотивация;</li> <li>• Карьерный рост.</li> </ul>
Новички	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы найма;</li> <li>• Процедуры отбора;</li> <li>• Введение в должность;</li> <li>• Условия заключения договоров;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс адаптации;</li> <li>• Обучение.</li> </ul>
Потенциальные сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы найма;</li> <li>• Внешние связи;</li> <li>• Уровень оплаты труда;</li> <li>• Бонусы для персонала.</li> </ul>
Персонал покинувший организацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увольнение по инициативе администрации;</li> <li>• Выход на пенсию;</li> <li>• Текучесть персонала.</li> </ul>

Используя основные положения по нормированию труда, исходя из объемов и состава работ, можно рассчитать численность работающих, необходимых для выполнения этих работ и их качественный состав. Однако это сопряжено с рядом трудностей: во-первых, необходимо детальное планирование состава работ, их разделение на составляющие, поддающиеся нормированию: во-вторых, устаревшая нормативная база не всегда соответствует решаемым задачам.

В методическом плане проблема состоит в недостаточной детализации потребности на уровне профессий нормативных справочников, таких, как единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. То, что в фирме требуются три программиста, сегодня никого не интересует, необходимо понимать, что конкретно будут делать эти люди, поскольку от этого существенно зависят их цена, возможность быстрого привлечения и целый ряд других вопросов. Фактически необходимо продумывать весь перечень требований к формальным параметрам работника (пол, возраст, место проживания), уровню образования, знаний и навыков, а это означает учет всех должностных и функциональных обязанностей сотрудника, связанных с его планируемой трудовой деятельностью. [14. с. 89]

Традиционно потребность фирмы в людских ресурсах с учетом бюджетных ограничений формулируется в виде штатного расписания. Указанная нами специфика кадрового планирования требует более детальной проработки штатного расписания с точки зрения должностных и

функциональных обязанностей сотрудников. В этом смысле кадровое планирование становится связанным не столько с должностями, сколько с конкретными ставками организационно-штатной структуры, рабочими местами, выполняемыми бизнес - операциями.

Таким образом, основой кадрового планирования в стратегическом смысле является динамичное штатное расписание, дополненное набором формальных требований, должностных и функциональных обязанностей.

Отметим, что из простых методов наиболее часто сегодня используется комплексный метод, основанный на весовом суммировании результатов самооценки, экспертной оценки и оценки непосредственным руководителем. По сравнению с оценкой руководителем или комиссией этот метод при незначительном увеличении объема анкетирования дает существенно более объективные результаты при построении профиля сотрудника. Сравнение объективных профилей сотрудников и штатных единиц обеспечивает информационную поддержку принятия решений в области кадрового планирования - продвижение, перемещение, санация. [5, с.363]

Для повышения оперативности кадровой политики необходимо вести постоянный мониторинг и прогноз как изменений в потребности в персонале, так и показателей сотрудников. Основная задача мониторинга - выявление проблемных групп сотрудников, по каким-либо условиям не соответствующим существующим или планируемым требованиям, что позволяет решать вопросы кадровой политики более "адресно". [12, с. 5]

К кадровому мониторингу и прогнозу, относятся:

- контроль, за изменяющимися формальными показателями (возраст, стаж, время, прошедшее после медицинского осмотра, обучения и пр.);
- контроль показателей оценки эффективности работы (объем выработки, объем заключенных договоров, сроки сдачи проектов, количество рекламаций и пр.);
- контроль показателей, отражающих собственно профиль работника и занимаемой должности; прогноз возрастных изменений в качественном

составе персонала, который теперь особенно учитывается в решении большинства кадровых вопросов.

При этом важно, чтобы перечень контролируемых параметров и особенно тех, по которым проводится аттестация, был утвержден в локальных нормативных актах предприятия. С одной стороны, доведение их до сведения сотрудников является мощным альтернативным механизмом повышения эффективности работы персонала, а с другой - формализация этих положений позволяет применять для прогноза и мониторинга современные программные средства, обеспечивающие автоматизированное решение задач контроля, прогноза и мониторинга.

## **Выводы по первой главе**

Кадровая политика формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве. Главным фактором относительно устойчивого положения предприятий становится непрерывный нововведенный процесс, включающий в себя поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, техники, технологии, а также форм организации и управления. И чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов. [18. с. 189]

Процесс нововведений делает структуру организации более гибкой. Таким образом, подсистема состоит из временных и постоянно сменяемых элементов и действует параллельно с основным производством, где происходит "тиражирование" новаций. Функционирование указанной подсистемы не может не сказаться на направленности кадровой политики.

Более гибким становится и взаимодействие фирмы с внешним окружением возрастает зависимость процесса нововведений конкретной фирмы от качества работы на предприятиях, связанных одной технологической цепочкой (поставщики комплектующих узлов, деталей, сырья, материалов, потребители продукции производственного назначения). Поэтому активная кадровая политика предполагает тесное взаимодействие связанных взаимными интересами предприятий на рынке. Перед кадровыми службами ставятся задачи прогнозирования будущего человеческих ресурсов, состояния управления персоналом через 3-5 лет.

При этом учитывается динамика национального рынка труда, экономическую активность трудоспособного населения, демографические тенденции и изменения системы мотивации работников.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно

эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала, и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

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

Основные характеристики кадровой политики в организации:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долгосрочное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.

Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом – все эти характеристики "идеальной" кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них, с тем, чтобы выявить у каждой фирмы "профиль" кадровой политики.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики фирмы. Она имеет целью создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. Необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. [34]

## **Глава 2. Практическая работа по совершенствованию кадровой политики в обществе с ограниченной ответственностью «Регион» в городе Карталы Челябинской области**

### **2.1. Характеристика эффективности кадровой политики в АЗС ООО «Регион»**

АЗС ООО «Регион» создано с целью качественного и быстрого снабжения автомобилей, мотоциклов и других самоходных машин жидким топливом, маслом, а также для продажи фасованных нефтепродуктов, автопринадлежностей и запасных частей. А также с целью предоставления клиентам услуг по техобслуживанию и мойки автомобилей. Клиент оплачивает покупку при въезде с территории АЗС у кассира-оператора. После оплаты клиент получает чек, производит заправку транспорта и выезжает с территории АЗС.

Сейчас рынок автозаправочных станций постепенно насыщается, и на первый план выходит не столько предложение бензина, сколько стремление обеспечить покупателя качественным товаром.

Количество действующих АЗС на сегодняшний день более чем достаточно. Функционал автозаправочных станций год от года расширяется. Появляются дополнительные сервисы, услуги, товары.

Суть АЗС заключается в обеспечении владельцев автомобилей качественными нефтепродуктами и предоставлении им услуг по техобслуживанию.

АЗС на правах собственности принадлежит компании Башнефть. Башкирская топливная компания была создана в 1994 году по инициативе и при участии Администрации Башкирии в целях развития городского топливного рынка, а также обеспечения бесперебойного снабжения бюджетных и муниципальных предприятий и организаций нефтепродуктами. Сейчас АЗС реорганизована в вертикально-интегрированную структуру по работе с нефтепродуктами от нефтеперерабатывающих заводов до конечного потребителя, центральное место в которой занимает ООО «Регион».

Башнефть владеет розничной сетью из более 120 автозаправочных комплексов, 90 из которых расположены в Уфе (около 28 % розничного рынка), 19 - в Башкирии (около 10 % рынка), а также в Челябинской области.

Ежегодно Башнефть реконструирует и строит до 15-20 автозаправочных комплексов. АЗС строятся только высокого технологического уровня с широким спектром услуг. Расчетные системы компании принимаются на 250 АЗС по всей территории России. Средний суммарный объем розничных продаж составляет 1,5 миллиона литров в сутки. Общий оборот нефтепродуктов Башнефть в месяц составляет около 50 тысяч тонн.

Башнефть владеет двумя крупнейшими нефтебазами "Ручьи" и "Красный нефтяник".

Нефтебаза «Ручьи» - одно из лучших хранилищ светлых нефтепродуктов с объемом единовременного хранения более 56 тысяч тонн. Она расположена в городской черте Уфы. Годовой оборот составляет более 500 тыс тонн. Технологическое оборудование позволяет принимать нефтепродукты как по трубопроводу (нефтепродуктопровод Кириши - ЦПС - Ручьи), так и по железной дороге, а отгружать в автомобильные или железнодорожные цистерны. На нефтебазе проводится 100 % контроль качества на всей технологической цепочки приема, хранения и отпуска нефтепродуктов. Есть аккредитованные ГОСТСТАНДАРТОМ лаборатории на проведение химических анализов нефтепродуктов и отбору арбитражных проб.

Нефтебаза «Красный нефтяник» имеет суммарный объем хранения более 44 тысяч тонн светлых и темных нефтепродуктов. Кроме того, на ее территории находятся цеха по разливу масел и охлаждающих жидкостей, терминалы по приему битумов из железнодорожных цистерн с паровыми рубашками и электроподогревом, терминал по перевалке мазутов, металлопроизводство.

В связи с тем, что в настоящее время существует огромное количество конкурентов в сфере автозаправочного сервиса, пристальное внимание следует обратить на будущее расположение автозаправочной станции.

Необходимые условия: нужно чтобы месторасположение было как можно более удобным для будущих клиентов, но в тоже время нужно учитывать и местонахождение конкурентов, а также стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе.

Были оценены преимущества и недостатки месторасположения АЗС на нескольких улицах города. Было выявлено, что наиболее выгодным месторасположением будет являться ул. Железнодорожная, так как она находится рядом с оживлёнными улицами и к трассе М5. Недостатком такого размещения будет непосредственная близость к конкурентам.

Автозаправочная станция предназначена для заправки транспортных средств нефтепродуктами. На АЗС осуществляются следующие технологические процессы: прием, хранение, отпуск, и учет количества нефтепродуктов. АЗС эксплуатируется в соответствии с требованиями к средствам измерения, противопожарным мероприятиям, экологической и санитарной безопасности, охраны труда.

Отпуск и заправка нефтепродуктами осуществляются по безналичному и наличному расчёту, а также по сервисным абонементом.

На АЗС применяются Топливные и дисконтные карты. В своих системах на АЗС используются радиокарты, которые занимают сейчас около 70% мирового рынка смарт-карт и имеют большие преимущества перед многими аналогичными картами. Также на АЗС применяется Система безналичных расчетов.

Формирование рынка АЗС в 2008 году, вступило в свою завершающую стадию, что уже давно предрекали многие его участники. На топливном рынке города определены главные лидеры розничных сетей, а также их поставщики нефтепродуктов. Всевозможные дополнительные сервисы и услуги на АЗС тоже под силу развивать только крупным операторам.

Единственным независимым оператором города с самой крупной сетью заправок остается ООО «Регион», прочно удерживающая свои позиции на рынке благодаря долгосрочному контракту с основным поставщиком нефтепродуктов.

В 2016 году укрепили свои позиции на рынке компании ООО "ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт". Таким образом, ведущие российские вертикально-интегрированные компании, а также подразделения западных концернов Neste и Shell, занимающихся розничной торговлей нефтепродуктами, представлены на рынке.[30, с.192]

Однако небольшие операторы понимают, что при возможных сложностях с поставками нефтепродуктов и с растущей конкуренцией, они легко смогут продать свои АЗС, поскольку свободных качественных земельных участков, предназначенных под строительство автозаправок без значительных обременений у города почти не осталось.

**Таблица 2**

**Факторы конкурентоспособности**

Факторы	Конкуренты
	ЛУКОЙЛ
Качество	Всегда качественные услуги и топливо
Местонахождение	Центральные и оживлённые улица города, шоссе
Уровень цены	Средняя
Исключительность товаров	Распространенный на рынке
Ассортимент	Широкий ассортимент
Репутация фирмы	Известная, постоянные клиенты

Репутация компании и качество предоставляемых ею услуг являются ключевыми характеристиками успеха любой компании в сфере услуг, важнейшими конкурентными преимуществами высшего порядка.

Стратегия ООО «Регион» - предложение наиболее оптимальных решений поставленных задач, в четком соответствии с требованиями заказчиков, не только за счет повышения эффективности уже существующих видов деятельности, но и путем развития новых направлений, охватывающих все более широкий спектр деловых интересов постоянных и потенциальных заказчиков.

Оперативные цели: поддержание качества предоставляемых услуг и приобретение новых заказчиков и потребителей.

Исходя из этого, руководство предприятия ставит перед собой стратегические цели на 2014г. - 2017г. по следующим направлениям:

1. Создание и выпуск новых услуг, соответствующих нуждам потребителей, с индивидуальными характеристиками, обеспечивающими конкурентоспособность продукции предприятия на рынках АЗС не только в Челябинской области и Башкортостане, но и за его пределами;
2. Совершенствование системы оплаты труда, обеспечивающей эффективную мотивацию работы персонала, обучение и подготовку кадров;
3. Внедрение, на базе современных технических средств информационных технологий;
4. Получение прибыли, необходимой и достаточной для развития организации.

Внешняя и внутренняя среда изменяется под воздействием деятельности предприятия, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, сильные и слабые стороны предприятия в изменяющейся среде. И на основе полученных результатов предприятие должно внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT-анализ.

## SWOT- анализ АЗС ООО «Регион»

«S»	«W»
Сильные стороны 1 Широкий ассортимент 2 Постоянные клиенты 3 Удобное географическое положение 4 Хорошая репутация у покупателей	Слабые стороны 1 Устаревшее оборудование 2 Плохая реклама
«O»	«T»
Возможности 1 Замена оборудования 2 Проведение рекламной компании 3 Введение дополнительных услуг	Угрозы (риски) 1 Неблагоприятная политика государства 2 Возрастающее конкурентное давление

Главной целью предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению топлива по более низким ценам. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа АЗС.

Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом эластичности спроса, установление цен будет осуществляться методом «издержки + прибыль», с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. Цены на продукцию будут рассчитываться исходя из уровня спроса и издержек, и целевой прибыли.

На данный момент мы ставим перед собой следующие основные цели:

- Максимально возможная прибыль
- Обеспечение и благосостояние рабочих
- Положение на рынке
- Максимальная производительность
- Разработка, производство продукта и обновление технологий

- Внедрение дополнительных производственных единиц

Все это должно будет способствовать быстрому росту предприятия.

Остановимся подробнее на каждом из вышеперечисленных пунктов:

1. Максимально возможная прибыль является основной целью, ради которой создается предприятие. Под максимально возможной мы понимаем прибыль, получаемую при полном использовании всех производственных и человеческих ресурсов.
2. Нанимая рабочих, мы берем на себя ответственность за их уровень жизни. Соответственно, чем выше этот уровень, тем значительнее кажется организация. Следовательно, в наших интересах обеспечить своих рабочих прежде всего конкурентно-способной зарплатой, а также другими возможными благами. Имидж преуспевающей фирмы внушает окружающим уверенность.
3. Положение на рынке является второй по значимости из поставленных целей. В неё входит завоевание основной доли рынка АЗС. Постепенное установление монополистических прав.
4. Прибыль предприятия прямо пропорционально зависит от его производительности, следовательно, только при максимальной производительности можно добиться максимальной прибыли.
5. Только лишь с внедрением новых современных технологий, постоянно улучшая качество топлива, предприятие может добиться успеха. Мы намерены твердо следовать этому правилу.
6. Это пункт непосредственно связан с предыдущим. В будущем планирует открыть 6 новых АЗС.

Для этого у нас имеется достаточный первоначальный капитал, а также благоприятствующие этому условия. Все остальное зависит от руководства предприятия, от умения правильно использовать имеющиеся у фирмы ресурсы, от четкого контролирования протекающих в фирме процессов.

Одним из рычагов может быть усиление рекламной компании и применение необычного приема маркетинга: каждому посетителю мы

обеспечим возможность 5 % скидки на топливо в течении 3 дней со дня последней покупки.

Стратегия конкурентов не агрессивна. Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что у нас есть довольно перспективная маркетинговая возможность выхода на рынок.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее.

Расходы на маркетинг планируется финансировать за счет фонда развития производства.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышение эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, и как результат объем производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов включают в себя:

- определение численности и состава работающих на предприятии,
- анализ структуры персонала, анализ движения рабочей силы.

Независимо от сферы приложения труда весь персонал предприятия подразделяется на категории. На предприятие ООО «Регион» в составе рабочих выделяют рабочих основных и рабочих вспомогательных.

На основе данных таблицы 4 видно, что за рассматриваемый период произошло увеличение управленческого персонала на 1 человека за 3 года, доля же их сократилась. Также на 1 человека увеличилась численность сотрудников основного производства. Имеет место тенденция к увеличению

сотрудников вспомогательных служб, их численность за 3 года увеличилась на 6 человек, а доля увеличилась на 7,5%. Увеличение численности сотрудников произошло в связи с увеличением объемов производства и реализации продукции.

**Таблица 4**

**Состав и структура персонала ООО ПКФ «Артем» за 2012г. - 2014**

**г., чел.**

Категории персонала	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Числ., чел.	Уд. вес,%	Числ., чел.	Уд. вес,%	Числ., чел.	Уд. вес,%
Всего сотрудников	42	100	48	100	50	100
Управленческий персонал	10	23,8	11	22,9	11	22
Основное производство	20	47,6	20	41,7	21	42
Вспомогательные службы	12	28,5	17	35,4	18	36

Численность работников по всем категориям за анализируемый период растет. Удельный вес управленческого персонала и работников основного производства уменьшается, а удельный вес вспомогательных служб в 2014 году увеличился на 7,5% по сравнению с 2012 годом.

Обеспеченность кадрами зависит от их движения в течение анализируемого периода. Интенсивность движения рабочих кадров характеризуется коэффициентами: оборота по приему; оборота по выбытию; общего оборота; текучести кадров.

Анализ динамики показателей движения рабочих кадров в ООО «Регион» представлен в таблице 5.

Можно сделать вывод об имеющейся текучести кадров на предприятии. Наиболее стабильным в этом отношении был 2014 год. За этот год было принято всего 3 рабочих, а уволилось 2, из которых один ушел на пенсию. Среднесписочная численность растет с каждым годом, и в 2014 году

по сравнению с 2012 годом численность работников увеличилась на 8 человек. По остальным же показателям движения кадров наблюдается уменьшение.

**Таблица 5**

**Расчет показателей движения кадров ООО «Регион» за 2013г. – 2016г.**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2016 г.	Изменения (+,-)		
				2014/ 2013 гг.	2016/ 2014 гг.	2016/ 2013 гг.
Среднесписочная численность работников, чел.	42	48	50	6	2	8
Принято рабочих, чел.	12	5	3	-7	-2	-9
Выбыло рабочих, всего, в т. ч.:	6	3	2	-3	-1	-4
- по собственному желанию	6	3	1	-3	-2	-5
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-	-
- на пенсию, чел.	-	-	1	-	-	1
Коэффициент оборота по приему	0,29	0,1	0,06	-0,19	-0,04	-0,23
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,06	0,04	-0,08	-0,02	-0,1
Коэффициент общего оборота	0,43	0,17	0,1	-0,26	-0,07	-0,33
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,06	0,04	-0,08	-0,02	-0,1

Таким образом, коллектив на ООО «Регион» в основном стабильный, длительное время работающий на предприятии. А постоянные кадры совершенствуют свою квалификацию, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке и активно влияют на уровень производительности труда.

Результаты анализа факторов, позволяющих составить комплексное представление о слабых и сильных сторонах использования кадрового потенциала предприятия, отражены в таблице 6.

Далее рассмотрим систему работы с персоналом в ООО «Регион». На крупных и средних предприятиях функции управления выполняются самостоятельными подразделениями, иногда обособленными территориально и имеющими хозяйственную и административную самостоятельность. В целях эффективной координации их деятельность должна регламентироваться положением о подразделении, утвержденным директором предприятия.

Для малых предприятий, где должностные лица реализуют функции и задачи управления, достаточно разработки должностных инструкций.

**Таблица 6**

**Анализ факторов кадрового потенциала**

<b>Аспект среды</b>	<b>Сильные стороны предприятия</b>	<b>Слабые стороны предприятия</b>
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая текучесть кадров, что обусловлено привлекательностью данного места работы, благодаря своевременной выплате заработной платы, росту доходов персонала.</li> <li>- средний возраст персонала около 30 лет, благодаря чему создается потенциал для повышения квалификации персонала.</li> <li>- применение сдельной системы оплаты труда, при которой работник прямо заинтересован в результатах своей деятельности.</li> <li>- активное взаимодействие руководства предприятия и рядовых сотрудников, что позволяет совместно решать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четкой программы обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки кадров.</li> <li>- отсутствие специальных мест отдыха для рабочих;</li> <li>- отсутствие кадровой службы</li> </ul>

	<p>актуальные производственные задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая квалификация рабочего персонала, уровень которой характеризуется IV - V квалификационными разрядами.</li> </ul>	
Руководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень квалификации и наличие большого опыта работы управленческого персонала.</li> <li>- компактная и гибкая структура управления предприятием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нерациональная структура управления предприятием.</li> <li>- отсутствие высшего образования у директора</li> </ul>

Структурное подразделение является самостоятельной частью предприятия (организации), выполняющей определенные функции управления на основе положения о структурном подразделении.

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятии, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение о подразделении утверждается руководителем предприятия с указанием даты и скрепляется печатью.

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они являются наиболее массовыми документами, которые должны разрабатываться для каждой должности управленческого персонала от директора до бригадира.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности управленческого персонала в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Основными разделами должностной инструкции являются:

общая часть, карта функциональных обязанностей, права, ответственность, поощрение.

В конце должностной инструкции содержится гриф "согласовано", который подписывают работник и руководитель подразделения.

Трудовой договор заключается при найме работников в письменной форме. Письменное оформление трудовых отношений для лиц, ранее принятых на работу, производится только с их согласия.

В целях оказания практической помощи предприятиям, учреждениям, организациям (в дальнейшем предприятие) в заключении контрактов с работниками Минтрудом РФ разработаны рекомендации по их заключению и примерная форма трудового договора (контракта).

Преимущество письменной формы заключается в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма контракта повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренности по важнейшим условиям труда.

При заключении трудового договора рекомендуется указывать обязательные условия:

- место работы - наименование предприятия, куда принимается работник;
- работу в соответствии с квалификацией, но определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;
- дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор;
- обязанности работодателя по обеспечению охраны труда.

Договор может содержать и дополнительные условия, конкретизирующие обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке. К числу дополнительных можно отнести условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий (должностей), переподготовке и обучении совмещаемым профессиям, о регулярном

повышении квалификации, продолжительности дополнительного отпуска, режиме рабочего времени и времени отдыха.

Установление дополнительных условий контракта не должно ухудшать положение работника по сравнению с законодательством, соглашением любого уровня (генеральным, отраслевым, специальным) и коллективным договором.

Башнефть может делегировать право по приему и увольнению работников своим филиалам, отделениям, представительствам, что должно быть закреплено в его уставе (положении). При не предоставлении такого права самостоятельному подразделению все его работники заключают трудовой договор непосредственно с руководителем предприятия.

Особенности заключения контракта с руководителем предприятия определены Временными рекомендациями о порядке применения контрактной формы заключения трудового договора с руководителями предприятия, утвержденными Минтрудом РФ. Прием на работу оформляется приказом администрации предприятия на основании письменного контракта. Приказ объявляется работнику под расписку.

В трудовом договоре целесообразно указывать структурное подразделение, в которое принимается работник, что позволит конкретизировать его трудовые обязанности, условия труда, полагающиеся льготы. В контракте указывается профессия (должность), на которую принимается работник.

Наименование профессии (должности) работника рекомендуется определять в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и квалификационными справочниками должностей служащих – это обусловлено действующим в настоящее время механизмом создания гарантий социальной защиты работников при решении вопросов оплаты труда, льгот и компенсации в связи с условиями труда, условиями пенсионного обеспечения.

В содержании трудового договора (контракта) рекомендуется отражать все важнейшие условия труда, устанавливаемые по соглашению сторон (рабочее место, условия труда, социальные блага и гарантии).

Контракт может заключаться на неопределенный срок, на определенный срок - не более пяти лет, на время выполнения определенной работы. При заключении с работником контракта на время выполнения определенной работы указывается, какая конкретно работа должна быть выполнена.

В контракт могут быть внесены обязательства работника по повышению квалификации, уровня профессионализма и компетентности, а при необходимости и переобучению под будущее развитие производства, а также обязательства работодателя по отношению к работнику, заключающиеся в предоставлении широких возможностей для получения знаний и умений.

В контракте целесообразно указывать соответствующий размер тарифной ставки (должностного оклада) работника по профессии (должности), квалификационному разряду и квалификационной категории, предусмотренные в коллективном договоре или ином локальном нормативном акте. Можно указать коэффициент минимальной оплаты труда по отношению к ставке в бюджетной сфере. Зарплата каждого работника должна зависеть от сложности выполняемой работы, личного трудового вклада и качества труда.

Режим рабочего времени определяется Правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности и распространяется на всех работников. Однако в отдельных случаях может возникнуть необходимость конкретизировать режим рабочего времени, прийти к соглашению о неполном рабочем времени, гибком графике работы. В этом случае в контракте производится соответствующая запись. [2, с. 423]

В контракте целесообразно указать продолжительность ежегодного отпуска работника. Она может быть дифференцирована по отдельным

группам работников в соответствии с действующим законодательством, а также коллективным договором или иным локальным нормативным актом.

Права и меры социальной поддержки работников организации определяются законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом, трудовым договором, условия которого не могут противоречить трудовому законодательству Российской Федерации.

Работники в ООО «Регион» имеют право:

- на защиту профессиональной чести, достоинства и деловой репутации;
- на полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- на получение учебного - методического и материально - технических материалов в соответствии с Уставом.

Сотрудники организации, кроме этого, имеют право:

- на повышение квалификации;
- на аттестацию на добровольной основе, на соответствующую квалификационную категорию и присвоение соответствующей категории в случае успешного прохождения аттестации;
- на сокращенную продолжительность рабочего времени в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- на ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется Правительством Российской Федерации;
- запрашивать информацию у государственных органов и иных учреждений по вопросам, входящим в их компетенцию.

Сотрудникам организации разрешается работа по совместительству, в том числе по аналогичной должности, специальности.

Сотрудники организации в ООО «Регион» обязаны:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на них трудовым договором и (или) должностной инструкцией;

- соответствовать требованиям квалификационных характеристик;
- соблюдать Устав, правила внутреннего распорядка организации, условия трудового договора;
- соблюдать трудовую дисциплину, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу организации, других работников; экономно расходовать материалы, тепловую и электрическую энергию, воду;
- незамедлительно сообщать руководителю организации о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества;
- своевременно и точно в пределах своей компетенции исполнять приказы, распоряжения руководителя организации, вышестоящих органов;
- выполнять иные обязанности, предусмотренные действующим законодательством, Уставом, Правилами внутреннего распорядка, трудовым договором, должностной инструкцией.

Дополнительными основаниями прекращения трудового договора с работниками по инициативе администрации в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации являются: повторное, в течение одного года, грубое нарушение настоящего Устава.

Грубыми нарушениями работниками настоящего Устава являются:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, закрепленных в настоящем Уставе, трудовом договоре и (или) должностной инструкции;
- нарушение правил внутреннего распорядка;
- нарушение норм профессиональной этики.

АЗС ООО «Регион» присуща линейная функциональная структура организации, когда организация поделена на отдельные функциональные

блоки (бухгалтерия, АХО), каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

Преимущества данного типа структуры в максимальном использовании специализации и снижении нагрузки на высший управленческий персонал. Недостатками являются длинная цепочка прохождения информации (что мешает эффективному оперативному управлению) и большая вероятность того, что конкретный отдел будет ставить свои цели выше целей организации в целом.

Организационная структура АЗС ООО «Регион» включает следующие отделы:

- Отделы маркетинга;
- Финансовые отделы;
- Административно-хозяйственный отделы (АХО).

Деятельность отдела маркетинга заключается в организации процесса торговли конкурентоспособной продукцией, организации эффективной системы сбыта, проведении гибкой ценовой политики, управлении продвижения товаров.

Задачами отдела маркетинга в области стимулирования продаж является создание у потребителей мощных эмоциональных стимулов к покупке. Их решение направлено на то, чтобы:

- использовать разнообразные средства стимулирования объемов и кратности покупок;
- повышать имидж предприятия.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Он обеспечивает контроль за движением имущества и выполнением обязательств. Заведующий складом является материально ответственным лицом за прием, учет и сохранность продукции на складе.

На предприятии существуют подразделения, которые строго специализированы. Деятельность этих подразделений строго координируется узким связующим звеном главного управления.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. На этапе отбора кадров при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

При прогнозировании численности необходимо выяснить, какова потребность в персонале для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации.

В процессе набора работников выявляются источники набора персонала. Существует много способов набора нового персонала. Цель менеджера по персоналу - правильно выбрать источник (источники), который может дать нужного кандидата на должность. Рекомендуется задавать самому себе один простой вопрос, даст ли этот источник достаточное количество подходящих работников при приемлемых затратах.

Источниками могут служить: прежние сотрудники, случайные претенденты, размещение объявлений в средствах массовой информации; государственные и коммерческие агентства по трудоустройству; учебные заведения, различного рода семинары, фестивали, праздники.

ООО «Регион» использует оба источника; прежде чем начинать набор работников со стороны, директор предлагает своим работникам найти среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу. Однако такие кандидаты проходят отбор по общим правилам.

Директор предприятия позволяет самим подчиненным выдвигать кандидатов из числа знакомых и родственников. Кроме того, прием ведется через центр занятости. В обоих случаях директор проводит собеседование с кандидатами и самостоятельно принимает решение исходя из объективных оценок. Принятым на работу устанавливается испытательный срок согласно

ТК РФ. Директор непосредственно сам беседует с каждым кандидатом при приеме на работу, которые, в свою очередь, проходят предварительное собеседование с начальниками подразделений или бригадирами. Анкетирование к кандидату, принимаемым на должности рабочих, на предприятии не применяется, однако система набора включает не только личный разговор с директором предприятия, но и обязательное медицинское обследование и тесты на алкоголь.

Собеседование составляет основной аспект при приеме на работу. Директор выясняет:

- профессиональные способности кандидатов, предыдущие места работы, социальный статус;
- интересуется физическим здоровьем.

При приеме на работу на должности руководителей подразделений используется тестирование.

Неправильный подбор кадров ведет к колоссальным издержкам в работе, к ничемной растрате опыта и образования, к высокой текучести рабочей силы.

Тесты на профессиональный уровень призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний индивидуального работника в конкретных сферах трудового процесса. Тесты на наличие интереса строятся на том, что хорошо работают те, у кого больше интереса к выполняемой работе. Тесты на личные качества призваны определить, такие личные качества, как эмоциональная зрелость, субъективность и объективность.

Таким образом, в данном разделе было проведено исследование кадровой политики на предприятии ООО «Регион». Было показано, для данного предприятия все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов организации. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства организаций. Вот неполный список наиболее острых проблем:

- уход квалифицированных работников;

- низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
- недостаточная квалификация персонала, работающего в организации, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- низкий уровень мотивации работников, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем.

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако, очень часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в организации, руководители делают целый ряд ошибок, которые не позволяют достичь тех целей, ради достижения которых, собственно, и была начата работа с персоналом.

Для более эффективной кадровой политики в организации ООО «Регион» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития организации в современных условиях.

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в АЗС ООО «Регион»**

Оценка степени эффективности труда каждого работника - обязательный элемент системы контроля любой организации. Это - важнейшая функция каждого руководителя, работников отдела персонала.

Оценка деятельности руководителя должна исходить из наличия трех источников: от коллектива, от вышестоящих руководителей и непосредственных потребителей продуктов труда. Такая комплексная оценка способна удовлетворить потребности личности в объективной оценке ее труда, в сопоставлении ее достижений с достижениями других руководящих работников в коллективе. При этом следует заметить, что для большей объективности оценки, последняя должна производиться по основному содержанию деятельности, по тем аспектам, которые прямо связаны с профессиональной квалификацией руководителя.

На предприятии ООО «Регион» необходимо внедрить коллективную аттестацию. Для аттестации используются основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий. Кроме того, используются различные тесты и адаптивные методики.

Суть аттестации заключается в выяснении следующих вопросов:

- содержание работы, выполняемой аттестуемым;
- качество его работы за оцениваемый период;
- соблюдение аттестуемым технологической дисциплины;
- проявление активности в выполнении работы (новшества и рационализация, принятие на себя ответственности за выполненную работу, выполнение дополнительных обязательств и функций);
- сотрудничество с коллегами и оказание им помощи в работе;
- проявление активности в общественной деятельности и др.

Цели проведения аттестации на АЗС представлены в таблице 7.

## Цели проведения аттестации на ООО «Регион»

Цели аттестации		
Административная	Информационная	Мотивационная
Повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.	Оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы.	Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.
Выяснить - насколько пригодна данная личность именно для предлагаемой работы. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют обязанности, но не располагают потенциалом		Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.
Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что работник будет работать более эффективно на другой должности		

Оценка кадрового потенциала логически ведет к системе продвижения и перемещения персонала. На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая

последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе.

При аттестации широко используется метод экспертных оценок, который сочетается с коллективным.

Для успешного проведения аттестации очень важно тщательно подобрать компетентных специалистов, создать в коллективе атмосферу деловитости, профессионализма, изучить трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

Стиль работы аттестационной комиссии также оказывает значительное влияние на результаты аттестации. Главное в ее работе - внимательное отношение к человеку, к его трудностям и проблемам.

Итог аттестации может быть отражен в характеристике, которая должна показать целостный образ личности. Во избежание безликости, односторонности для персонала исследуемого предприятия предлагается следующая схема характеристики (примерная).

1. Фамилия, имя, отчество характеризуемого, его возраст.
2. Образование, стаж работы в организации в данной должности.
3. С какими видами должностных обязанностей справляется хорошо, а какие вызывают затруднение.
4. Качество выполнения работы в сложных ситуациях, например, при наличии дефицита ресурсов.
5. Отношение к новому и внедрение нововведений: активно внедряет, сопротивляется нововведениям, проявляет инертность.
6. Отношение к критике со стороны руководства и подчиненных.
7. Стиль личной работы: организован, пунктуален, собран, дисциплинирован или не обладает такими качествами.
8. Отношения с подчиненными и умение поддержать в коллективе благоприятный морально-психологический климат.
9. Скромность в личных потребностях.

В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Исходя из оценки деятельности личности можно предложить должность, при этом очень важно выяснить - насколько пригодна данная личность именно для предлагаемой работы. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что работник будет работать более эффективно на другой должности или в другом подразделении.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции: оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы.

Мотивационные функции: оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Рассмотрим, как происходит подготовка резерва на руководящие должности в ООО «Регион». Ответственными за данное направление работы должны быть назначены работники службы управления или менеджер по кадрам.

Предлагается следующая схема работы с кадровым резервом на ООО «Регион».

Подготовка резерва руководителей включает ряд уровней:

Работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители после стажировки предлагаются для выдвижения на вакантные должности или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, возможны их горизонтальные перемещения.

Работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники подразделений и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план

подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Ежегодно должно проводиться тестирование руководителя среднего звена, которое будет выявлять его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, отвечающего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию, должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

Ротация, перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Им будет заниматься специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением, при необходимости, независимых экспертов.

Основные требования, которым должны отвечать работники управленческого звена на ООО «Регион» следующие:

1. Подготовка к работе:

- хорошо интеллектуально развит и быстро схватывает знания;
- высокая профессиональная компетенция, не отстает от жизни;
- обладает творческим, инициативным подходом к работе, проявляет изобретательность и разносторонность;
- трудится быстро и энергично, руководствуется здравым смыслом, эффективно организует работу и полностью использует время;
- непосредственно участвует в подготовке программы исполнения работы, включая вопросы качества, надежности, эксплуатационных свойств безопасности, производительности, издержек и расценок;
- стремится к рационализации и совершенствованию процесса труда, но знает меру;
- постоянно занимается совершенствованием.

2. Мотивация труда:

- самостоятельно (внутренне) мотивирован к труду, проявляет инициативу, сам начинает работу, ведет ее без понуканий, обладает высоким чувством долга;
- проявляет упорство в работе, продуктивно трудится пока не выполнит ее полностью вопреки всем препятствиям;
- имеет сильный интерес к труду, всегда занят;
- способен эффективно работать без надзора или почти без надзора;
- обладает способностью предвидеть результаты работы еще до ее начала, ориентирован на выполнение конечной цели;
- любит перемены, хочет на деле проверять свои способности, радуется разрешению проблем;
- обладает критическим складом ума, высокой степенью любознательности;

- обладает чувством конструктивной неудовлетворенности, постоянно думает над рационализацией процессов труда;
  - сильно развито чувство своевременного выполнения работы;
  - получает удовлетворение от хорошо выполненной работы;
  - верит, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата;
  - стремится выполнить работу лучше, чем от него ожидают.
3. Отношение к труду:
- получает от работы радость и гордится, что видит в ней главный источник удовлетворения;
  - придерживается высоких стандартов качества выполняемого труда;
  - при выполнении задания полностью поглощен им;
  - точен, уверен, последователен в труде, имеет хорошие рабочие привычки;
  - уважает руководство и его представителей;
  - поддерживает хорошие отношения с руководством;
  - точно выполняет все указания, всегда готов к неожиданным решениям и новым установкам;
  - восприимчив к переменам на производстве.
4. Общая человеческая зрелость:
- цельность натуры, искренность, честность, прямота;
  - развито чувство ответственности;
  - реально оценивает свои слабые и сильные стороны;
  - полагается на свои собственные силы, само-дисциплинирован, уверен в себе;
  - обладает самоуважением;
  - живет в мире реальных вещей, находится в ладу с окружающими;
  - эмоционально выдержан;
  - постоянно набирается опыта;
  - имеет здоровое самолюбие и амбиции, хочет расти профессионально.

## 5. Отношения в коллективе:

- интеллигентен в общении с другими людьми;
- одинаково ровно, с чувством собственного достоинства держится как с вышестоящими, так и с рядовыми членами коллектива;
- легко вступает в контакты с другими людьми, говорит ясно и немногословно, не откажет в совете, умеет слушать собеседника;
- умеет эффективно работать в коллективе, обмениваться идеями, помогать другим членам коллектива.

Перечисленные требования достаточно разнообразны и высоки. Все лучшие качества работника - общечеловеческие, личностные, профессиональные, социальные, нравственные - берутся на учет. Более того, ряд качеств предприниматели и их менеджеры стараются воспитывать в нужном для себя направлении.

Для квалифицированной подготовки и принятия необходимых решений, связанных с назначением на должность, перемещением по должности, сменой, подготовкой кадрового резерва, аналитическая работа должна отвечать следующим требованиям.

При проведении анализа потенциала руководителей необходимо учитывать продолжительность работы в должности, уровень требований к коллективу. Отрицательные явления никогда не следует рассматривать изолированно, а с позиций общих интересов.

Анализ профессиональной пригодности к занимаемой в данный момент должности должен проводиться с чувством высокой ответственности за дальнейший жизненный путь руководителя.

Каждый руководитель своим примером мотивированных действий, своим стилем и методами работы, своим поведением должен оказывать решающее воздействие на представления подчиненных о работе руководителя.

Положительное влияние обуславливается стабильностью и сплоченностью, а также деловой, критической и оптимистической атмосферой в коллективах.

Руководящая деятельность становится привлекательной для пригодных к этой работе кадров, если признание и оценка высоких достижений становятся достоянием всего коллектива.

Основы мотивации труда закладываются до начала профессиональной трудовой деятельности в процессе социализации личности. Целесообразно различать такие виды мотивов к труду, как доминирующие и фоновые. Человек обладает множеством потребностей и стремится к множеству всяких ценностей. Поэтому в реальной деятельности одного и того же субъекта (индивида или группы) функционирует целая совокупность мотивов. Только вместе они дают достаточный, сильный мотивационный эффект и социально приемлемы для человека. В то же время совокупность мотивов деятельности одного и того же субъекта представляет собой именно иерархию, в которой одни мотивы превосходят другие по значимости, актуальности. Человек сосредоточен на выборе, стремится "видеть" главное, поэтому какие-то мотивы являются лишь фоном, хотя в действительности они также существенны. Во-первых, в качестве доминирующего выступает мотив, соответствующий либо особенно сильной потребности, либо потребности, которая может быть лучше удовлетворена в данных условиях. Во-вторых, одни работники, согласно своей психологии, стремятся постичь "комплексно" многих целей, другим свойственна изобретательная стратегия трудового поведения, т.е. ориентация на что-либо одних как вознаграждение за работу.

Еще один вид мотивов - так называемые ранговые. Общая логика данного вида заключается в следующем: мотив определяется соотношением удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей, т.е. уже постигнутым и еще желаемым. Мотивы к труду в значительной мере формируются по

ранговому принципу. В качестве рангов здесь в основном выступают социально-экономическое положение, условия труда и должностной статус.

Следует различать такие виды мотивов, как реальные, демонстрационные и защитные. Реальные мотивы - это действующие причины, побуждающие к активности. Демонстративные провозглашаются в качестве таковых, называются официально, публично. Человек может объяснить свое трудовое поведение неадекватно реальным мотивам. Демонстративные мотивы основываются на общепринятых ценностях. Защитные мотивы - это разного рода самовнушения. Если трудовая деятельность осуществляется вынужденно, а достаточная и положительная мотивация отсутствует, то она компенсируется воображением. Это делается с целью поддержания настроения, лучшего переживания непонятной необходимости.

Стимулы к труду можно разделить на материальные и нематериальные. Материальные стимулы, в свою очередь, делят на денежные и не денежные. К денежным стимулам относятся заработная плата, премии, доплаты и надбавки, дивиденды, комиссионные. К не денежным стимулам относят социальное страхование. Бесплатное жилье и путевки, предоставление служебного автомобиля. Нематериальные стимулы подразделяют на социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в понятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы - это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально-психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев.

На практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой и могут иметь самые различные комбинации.

Предложения по внедрению системы мотивации на ООО «Регион».

1. На ООО ПКФ «Артем» необходимо установить оплату за работу сверх нормы труда. К ней относятся различные виды стимулирующие выплаты: доплата за совмещение профессий, за работу с меньшей численностью работников, чем положено по норме, за расширение зон обслуживания, премии за высокое качество работы.
2. Условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу. Работодатель по согласованию с работником может наряду с колдоговорным регулированием условий оплаты устанавливать индивидуальные условия оплаты и индивидуальные нормы труда, но не ниже определенных коллективным договором.
3. Оплата труда зависит не только от непосредственного выполнения работы, но и многих других факторов, в современных условиях приобретающих особую важность:
  - система материального стимулирования должна основываться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и на этой основе распределения части полученной прибыли (фонда материального поощрения);
  - надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду и эффективности производства.

Все нововведения будут оставлять приятный отпечаток в памяти клиентов, внесут немалый вклад в развитие бизнеса и укрепят существующие позиции организации.

Для повышения эффективности управления, конечным результатом которого является конкурентоспособность АЗС и повышение качества подготовки специалистов, представляет собой совокупность следующих

элементов, реализующих линейные связи по двум направлениям (горизонтальному и вертикальному).

Внутреннее управление рассматривается нами как деятельность по руководству процессами, сопровождающими развитие организации, и в то же время задающими основные управленческие позиции.

Сущность кадровой политики в ООО «Регион» состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования организации.

Принцип кадровой политики ООО «Регион» - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

Целью кадровой политики ООО «Регион» является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей организации.

На основании теоретических знаний и представлений о системе управления персоналом и методах воздействия на персонал были изучены особенности управления персоналом ООО «Регион».

Целью деятельности любой организации является получение прибыли, для этого руководитель должен предпринимать все возможное для сокращения затрат, а для этого необходимо внедрение современных информационных технологий и моделирование бизнес процессов. Предполагается, что АЗС внедрив современные технологии может сократить затраты и время для достижения наилучшего результата работы своих сотрудников и АЗС в целом.

Стратегическая программа совершенствования кадровой политики ООО «Регион» должна включать в себя реализацию следующих мероприятий.

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации и увеличения объёмов продаж,

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка),
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров),
- система общей и профессиональной подготовки кадров,
- адаптация работников в организации;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности,
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей карьеры);
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Регион» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

### 2.3. Экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в АЗС ООО «Регион»

По итогам работы выделим основные направления путей совершенствования кадровой политики в АЗС ООО «Регион» в таблице 8.

**Таблица 8**

#### Основные направления путей совершенствования кадровой политики в АЗС ООО «Регион»

№ п/п	Мероприятие	Результат	Затраты на мероприятия, руб.
1	Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг	Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала	-
2	Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования)	Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации	-
3	Организация общей и профессиональной подготовки кадров	Повышение квалификации персонала, производительности труда и качества продукции (услуг)	28500
4	Адаптация работников на предприятии	Полное и эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом	2500
5	Повышение оплаты и стимулирования труда, улучшение материальной и моральной заинтересованности	Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины	37500
6	Оценка деятельности и аттестация кадров,	Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления	12500

	ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда	при сокращении издержек на рабочую силу.	
7	Система развития кадров - их подготовка и переподготовка	Повышение гибкости в использовании работника на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей карьеры	28400
8	Улучшение межличностных отношений между работниками, между работниками и администрацией	Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу	26400
9	Повышение социальной защиты работников	Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда	28500
	Итого затрат, руб.		164300

Стратегическая программа путей совершенствования кадровой политики в АЗС ООО «Регион» должна включать в себя реализацию следующих мероприятий:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации и увеличения объемов продаж;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников в организации;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Регион» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

## **Выводы по второй главе**

Кадровая политика в настоящее время должна полностью совпадать с концепцией развития предприятия.

Целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Считается, что руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. Поэтому важное значение приобрели социально-психологические аспекты управления.

Проведен анализ кадровой политики АЗС ООО «Регион», рассмотрены функции и цели управления персоналом. Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Описаны различные варианты кадровой политики и определена основная стратегия кадровой политики АЗС. В новых условиях она направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Описана взаимосвязь кадровой политики и стратегий развития предприятия.

Проведенный анализ деятельности АЗС ООО «Регион» свидетельствует о наличии положительной тенденции роста общего объема реализации продукции, работ и услуг.

Проведенный анализ показал, что действующая организационная структура ООО «Регион» не является рациональной. В целом организацией выбраны правильные направления и грамотно определены ориентиры развития, а низко оценивается действующая кадровая стратегия предприятия.

Проведя анализ трудовых ресурсов АЗС ООО «Регион» можно сделать вывод, что на данном этапе организационная структура представляет линейно-функциональную структуру управления. Управление централизовано. Кадровый состав управления укомплектован достаточно сильно: почти все работники управления имеют высшее образование, а также являются практиками, имеющими опыт работы.

Однако АЗС имеет потенциал для более эффективного использования трудовых ресурсов. Для этого можно предложить:

- изменить организационную структуру с учетом увеличения количества рабочих мест;
- применить активную кадровую политику;
- образовать службу управления персоналом;
- определить мероприятия по оценке персонала, работе с кадровым резервом, мотивации персонала.

## Заключение

Одной из важнейших проблем является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

В целом ООО «Регион» можно охарактеризовать как успешную, интенсивно развивающуюся, имеющую высококвалифицированных руководителей и специалистов организацию. В ООО «Регион» не осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала. При этом объем работ в этом направлении недостаточен. В связи с этим вопрос развития персонала, его обучение является для ООО «Регион» очень актуальным. Возрастает потребность в более квалифицированных сотрудниках, способных развиваться. А также потребность в новых подходах в управлении персоналом.

Для совершенствования системы подбора персонала в ООО «Регион» можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков кандидатов для работы в ООО «Регион». Единый стандарт подбора позволит сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.
2. Решение проблемы структуры и кадров управления образовательным уровнем должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели – менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники). Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные

руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом управления и своим образовательным уровнем, и уровнем подчиненных.

Что касается составления плана развития, то важно отметить то, что планирование служебно-профессионального продвижения должно состоять в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Для АЗС очень важно работать не только с клиентами, но и с собственным персоналом, ведь именно от него напрямую зависит успешность выполнения поставленных задач. Грамотно выстроенная система управления позволяет повысить уровень лояльности и мотивацию персонала, а значит, и эффективность его деятельности.

Исследования в области управления персоналом показали, что мало ставить перед подчиненными конкретные задачи и под строгим контролем добиваться их исполнения. Важно зажечь сотрудников, вдохновить их новой идеей и объединить. В то же время, для того чтобы программы по мотивации персонала работали с наибольшей эффективностью, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, его пожелания и стремления. В настоящее время существует множество методов мотивации персонала, которые носят как материальный, так и нематериальный характер. И только от правильного использования сочетаний этих элементов будет зависеть итоговый результат.

Выявление ресурсов качественного управления выступает одним из стратегических приоритетов развития организации. Без глубокого изучения таких явлений как потребности и мотивы, восприятие систем стимулирования, стиль руководства и лидерства, ценности и смыслы, установки и другие, невозможно говорить о научности подходов к решению

проблем управления, развитию современной организации в условиях нарастающей конкуренции.

В основе эффективного управления персоналом лежит кадровая политика предприятия. Кадровая политика играет важную роль в развитии цивилизованного общества, отдельной организации.

Корпоративная кадровая политика - разработка и культивирование как действующих, так и перспективных ориентиров использования трудового потенциала, развития мотивации персонала, его обновления и совершенствования. Корпоративная кадровая политика включает в себя цели и задачи компании в сфере организации труда в рамках долговременных глобальных тенденций, экономических и социально-политических изменений и ложится в основу стратегии по труду и развитию человеческих ресурсов.

Кадровая политика не может формироваться произвольно, так как она отражает главные стороны общественных отношений и носит объективно обусловленный характер.

Развитие АЗС ООО «Регион» начинается с организации кадровой политики - стратегии в области управления персоналом. Для повышения эффективности управления, конечным результатом которого является конкурентоспособность и повышение качества подготовки специалистов, представляет собой совокупность следующих элементов, реализующих линейные связи по двум направлениям (горизонтальному и вертикальному).

Внутреннее управление рассматривается нами как деятельность по руководству процессами, сопровождающими развитие организации, и в то же время задающими основные управленческие позиции.

Сущность кадровой политики в ООО «Регион» состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Принцип кадровой политики ООО «Регион» - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

Целью кадровой политики ООО «Регион» является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей организации.

На основании теоретических знаний и представлений о системе управления персоналом и методах воздействия на персонал были изучены особенности управления персоналом в ООО «Регион».

Целью деятельности организации является получение прибыли, для этого руководитель должен предпринимать все возможное для сокращения затрат, а для этого необходимо внедрение современных информационных технологий и моделирование бизнес процессов, внедрив современные технологии может сократить затраты и время для достижения наилучшего результата работы своих сотрудников и АЗС в целом.

Подводя итоги данной квалификационной работы на тему «Пути совершенствования кадровой политики», поставленные в процессе исследования данной темы в ООО «Регион» задачи изучены, цель достигнута. Знания, полученные в процессе обучения, по специальности «Менеджмент организации», и в процессе прохождения практики на АЗС ООО «Регион» непосредственно использовались в квалификационной работе.

## Глоссарий

**Кадровая политика** - генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

**Кадровое планирование** - целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников.

**Менеджмент** - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Обеспечение потребности в персонале** - процесс определения, количественного расчета и покрытия потребности организации в персонале.

**Организация** - в широком смысле - социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей.

**Персонал** - личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на обеспечение целей организации.

**Руководитель** - работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

**Управление персоналом** - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими, и другими методами.

**Цель кадровой политики** - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

### Список используемой литературы

1. Алексеев, С.И. «Исследование систем управления» - ЕАОИ; 2012, - 195 с.
2. Андреева, В.И. Делопроизводство в кадровой службе. - М.: Бизнес - школа, 2012,- 423с.
3. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия- 2-е издание - М: ЮНИТИ, 2011,- 408с.
4. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. - М.: Экономика, 2011, - 523с.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2012, - 363с.
6. Вихапский О.С. Менеджмент: учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2013, - 528с.
7. Делопроизводство в кадровой службе: /Сост. А.В. Верховцев. - М.: ИНФАРМ - М, 2013.
8. Герчикова, И.Н., Менеджмент: учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М: ЮТИНИ - ДАНА, 2012, - 511с.
9. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие. - М.: высшая школа, 2010,- 562с.
10. Кабушкина, Н.И., Основы менеджмента: Учеб. пособие. - 6-е изд., Мн.: Новое знание - 2011, - 336с.
11. Кибанов, А. Я., Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2011,-423с.
12. Королевский, М.И., Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес - школа: Интел - Синтез, 2012, - 386с.
13. Кезин, А.В., Менеджмент: учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2013, - 269с.
14. Книга для работников кадровой службы. - М.: Экономика, 2012, -987с.
15. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – М.: Эксмо, 2011 – 79с.
16. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2011. – 720 с. (Серия «Классика МВА»).

17. Маркетинг. Учебник (для бакалавров). Под ред. И.В. Липсица. – М.: ГЭОТАР - Медиа, 2012. – 576 с.
18. Мур Дж., Вторая космическая. Искусство управления
19. и стратегии будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208с.
20. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник. - М.: Аспект Пресс, 2012, -384с.
21. Прахалад К., Кришнан М., Пространство бизнес - инноваций: создание ценности совместно с потребителем. – М.: «Сколково», 2012
22. Разуваев С. Маркетинг за МКАДом или исповедь Маркетолога. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 168 с.
23. Смирнов, Б.М., Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, Варяг, 2010, - 463с.
24. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: - М.: Флинта, 2013,-368с.
25. Управление персоналом организации: Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова - 3 е изд. - М: ИНФАРМ - М, 2012, - 365с.
26. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА - М: 2014, - 67с.
27. Управление персоналом: Под общ. ред. А.И. Турчинова. - М: РАГС, 2012, - 365с.
28. Управление персоналом организации: Учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: «Экзамен», 2013, - 368с.
29. Филиппов, А.В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 2013, - 15с.
30. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд. перераб. - М.: «Интел - Синтез», 2011, - 376с.
31. Шкатулла В.М. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА-ИНФРА - М, 2013, - 192с.
32. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под ред. В.М. Анисимова, - М.: ИНФРА-М, 2011, - 983с

32. [Электрон. ресурс]: – Режим доступа: <http://anstatus-lux.ru/>, дата обращения 14.02.2014г.
33. [Электрон. ресурс]: – Режим доступа: <http://roskodeks.ru/codecs/629.html> , дата обращения 27.02.2014г.
34. [Электрон. ресурс]: – Режим доступа: [http://dps.smrtlc.ru/Od\\_PM/Od](http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od) , дата обращения 05.04.2014г.
35. [Электрон. ресурс]: – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/>, дата обращения 05.04.2014г.

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Список использованной литературы содержит 35 наименований.

Один экземпляр работы сдан в учебную часть ППИ ЧГПУ.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

(дата)

\_\_\_\_\_

(подпись)

Ишкулова С.Р.