

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО  
«БАКАЛЕЯ»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001262  
Манютиной Ольги Владимировны

Научный руководитель  
старший преподаватель  
кафедры управления  
персоналом  
Терехова Татьяна  
Георгиевна

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы кадровой политики в современной организации....	8
1.1 Понятия кадровой политики в современной организации.....	8
1.2 Основные элементы кадровой политики в современной организации....	17
1.3 Отбор, подбор и расстановка кадров в современной организации.....	27
2. Современное состояние кадровой политики в ООО «Бакалея».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	34
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	41
2.3 Актуальное состояние кадровой политики в ООО «Бакалея».....	47
3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования кадровой политики в ООО «Бакалея».....	55
3.1 Разработка проекта по совершенствованию кадровой политики в организации.....	55
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	67
Заключение.....	77
Список используемой литературы.....	82
Приложения.....	88

## Введение

*Актуальность темы исследования.* Процесс формирования кадровой политики в организации – это достаточно сложный процесс, который включает в себя ряд подпроцессов, успешное последовательное выполнение которых приводит к формированию устойчивого, надежного трудового коллектива.

Практика развития бизнеса, свидетельствует о том, что эффективность управления кадровыми процессами является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей продуктивности организации. А так как в сфере пищевой промышленности бизнес занимает одно из лидирующих положений, то для более подробного изучения представляется наиболее привлекательным. Управление кадровой политикой – важная сфера жизни любой организации.

Система управления кадровыми процессами способствует непрерывному совершенствованию методов и способов работы с кадрами. Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

Проблема управления кадровой политикой достаточно широко изучена. Существует множество различной учебной литературы, посвященной данной теме. Но кадровые процессы – феномен динамичный, зависящий от современной постоянно изменяющейся окружающей среды и от множества других факторов. Поэтому возникает необходимость постоянно пополнять знания об особенностях управления кадровыми процессами.

Основной задачей кадровой службы в организации является создание системы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся: формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности предприятия; планирование кадровой деятельности; оценка

кадрового потенциала; определение потребности в кадрах; содействие адаптации работников; профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников; деловая карьера; набор и отбор кадров и т.д.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

Управление кадрами, одна из традиционных областей управленческого консультирования, сильно изменилась за последние 20-30 лет, и на ее следует взглянуть с точки зрения ее развития.

Основу успеха любой организации создают люди, в ней работающие. Задача специалиста по подбору персонала заключается в том, чтобы привлечь на работу в организацию лучшие таланты. Технологии поиска и подбора персонала постоянно совершенствуются вслед за изменениями рынка труда, накапливается успешный опыт применения лучших кадровых практик, а сам труд специалиста по подбору персонала автоматизируется.

Однако необходимо отметить, что социологические опросы работодателей Российских предприятий показывают, что для них профессиональная подготовка на уровне начального и среднего профессионального образования не является приоритетным качеством при найме специалиста на работу. Руководители при приеме на должности, не требующие высшего образования, отдают предпочтение лицам с высшим образованием, пользуясь тем, что среди безработных доля таких людей достаточно большая. В условиях глобализации, формирующегося развитого рынка предприятия должны обладать способностью к быстрой реакции на изменяющийся спрос на рынке. Но чтобы они могли уверенно смотреть в будущее необходимо, чтобы и работники обладали способностью к быстрым изменениям и ускоренной реакцией на рыночный спрос. Вот для этого и необходимо проведение правильной кадровой политики в организации.

В связи с этим кадровая политика должна предусматривать систему работы с кадровым резервом в организации. Кадровый резерв, стратегия его реализации – это современные методы работы с персоналом, которые требуют соответствующего организационного механизма, способного решить эти задачи, создавая необходимые и достаточные условия для проведения кадровой работы по всем ее направлениям.

Иначе говоря, работа по подбору кадрового резерва должна стать важным элементом системы управления персоналом, интегрированным с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой.

Необходимо признать, что в этом деле значительная роль отводится кадровым службам предприятий, учреждений, организаций.

Управление персоналом – одно из важнейших направлений деятельности руководителя. Учиться управлять людьми, также важно как обучаться специальной технике по инженерным дисциплинам.

Заметим, что традиционно разработка вопросов управления в организационных проектах, как правило, ограничивается выбором организационной структуры управления и определением штатов управленческого персонала. Задачи и функции структурных подразделений определяются в самом общем виде. Сотрудники формирующихся структурных подразделений, как правило, сами устанавливают порядок деятельности подразделения, разрабатывают формы документов и схемы их движения. Каждый отдел или служба нередко принимают свою отличную от других систем работу. В итоге информация и ее обработка дублируются несколькими подразделениями. Возникает много избыточной, никем не используемой информации. Наряду с этим часть информации, необходимой для принятия важных управленческих решений, отсутствует.

Необходимо признать, что время активного применения финансового менеджмента в качестве единственного эффективного инструмента управления прошло безвозвратно. В современном цивилизованном бизнесе

не «деньги делают деньги», а люди делают деньги, причем, не только и не столько для себя, сколько для организации и всего общества в целом.

Таким образом, по нашему мнению, основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности в России должно уделяться управлению людьми. Выступая при этом одним из самых перспективных резервов повышения не только производительности труда, но и его качества и общей эффективности. В условиях рыночных отношений любая организация может достичь высоких результатов при наличии одного важного условия – она должна быть обеспечена кадрами с соответствующим уровнем подготовки и опытом.

Актуальность выбранной темы дипломного исследования обоснована тем, что роль и место кадровой политики в современной организации возросла и проблема нехватки профессиональных кадров становится критичным для эффективной деятельности организации, а также в получении прибыли.

*Практическая значимость исследования* заключается в необходимости совершенствования существующей кадровой политики в организации, а также в разработке методических рекомендаций, критериев оценки трудовой деятельности, способствующих привлечению высококвалифицированного персонала в ООО «Бакалея», а также предложить дополнительные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации.

*Объектом* исследования является ООО «Бакалея».

*Предметом* исследования – система кадровой политики в ООО «Бакалея».

*Цель* исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея».

*Задачи* исследования:

– Изучить теоретические основы кадровой политики в современной организации, а также понятия и виды кадровой политики;

- Рассмотреть отбор, подбор и расстановку кадров в современной организации;
- Проанализировать актуальное состояние кадровой политики в ООО «Бакалея», его организационно-экономическую характеристику;
- Изучить систему управления персоналом в ООО «Бакалея»;
- Разработать проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея».

*Научные методы исследования.* Изучение различных теорий кадровой политики отражены в научных трудах как российских, так и зарубежных ученых: И. Ансоффа, В.И. Андреевой, И.А. Баткаевой, И.В. Бизюковой, А.П. Волгина, О.Н. Громова, А.П. Егоршина, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, М.Г. Лапусты, С.К. Мордовина, И.А. Оганесяна, Е.В. Охотского, Э.Л. Питера, Ю.Э. Паршина, И.Т. Фролова, Ю.А. Цыпкина и др.

Также проблему кадровой политики и основу кадрового планирования в организации рассматривали отечественные и зарубежные ученые, такие как: А.И. Кочеткова, А.Г. Поршнева, Н.А. Соломатина, Э.А. Уткин, Г. Шмидт, Г. Щекин, С.В. Шекшня, Й Хентце и другие ученые.

*Информационной базой исследования* послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в ООО «Бакалея».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятия кадровой политики в современной организации

Кадровая политика – это целенаправленная система деятельности субъекта управления по отношению к кадрам или кадровому потенциалу. Она предопределяет содержание механизма управления профессиональными возможностями человека в организации [42, с.144]. Кадровая стратегия придает практике управления персоналом системность, направленность, плановость, научность. Без уяснения теоретических основ этой деятельности руководителями разного уровня и сфер деятельности, в том числе государственного и муниципального управления, невозможно обеспечить важнейшие конституционные права и свободы граждан.

Подбор персонала – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [56, с.59].

Кадровая политика, а именно, расстановка кадров должны увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Понятие «кадры» трактуется в ряде источников как основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для



выполнения ее задач. Это существенные признаки для понимания содержания понятия, однако, они требуют уточнения [22, с.40].

Персонал является мотором любой организации. Часто руководитель основное внимание обращает на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям.

Персонал организации – совокупность ее сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом) [12, с.720].

Качественные характеристики претендентов на должность: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики определяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной культуры.

Качественно подобранный персонал – это характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан участвующих в профессиональных видах деятельности организации, отдела, подразделения [33, с.37].

Понятие «Кадровая политика» используется применительно к организации. Этим понятием охватывается весь состав занятых в организации сотрудников, как постоянных (находящихся в штате), так и временных,

обеспечивающих достижение целей организации. Оно более широко по содержанию, и его существенным признаком является занятость в организации. В реальной практике и в литературе понятия «кадровая политика» и «персонал» зачастую рассматриваются как синонимы. К части трудоспособного населения страны, обладающей профессиональными способностями и профессиональным опытом, более применимы понятия «кадровый потенциал общества», «профессиональный потенциал граждан», «профессиональные возможности человека». Понятия «потенциал кадров», «потенциал персонала» характеризуют возможности кадров или персонала конкретной организации. Кадром человек может быть только в определенной организации.

Организация (предприятие, фирма) – саморегулирующаяся социальная система, создаваемая сознательно людьми для достижения общих целей.

К существенным признакам организации можно отнести ее целостность, наличие автономных по своим целям функциональных составляющих (подсистем), несводимость ее свойств как целого к сумме свойств всех компонентов, взаимодействие с внешней средой, выступающей условием и ограничением ее существования [15, с.25].

Человек должен четко представлять, какими социально значимыми ценностями он обладает. Рассматривая понятие «потенциал человека», отметим, что под личностным потенциалом понимается, прежде всего, система характеристик, связанных с движущими силами духовного развития, с мотивацией и самооценкой. Потенциал отдельного человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей. Сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных.

Чаще всего социальная полезность способностей определяется статусом, миссией, целями, функциями и задачами организации, в которой

работает человек, а также рядом других особенностей, характеризующих соответствующую профессиональную деятельность. Таким образом, для организации ценными являются только те способности человека, которые обеспечивают эффективное исполнение возложенных на него должностных обязанностей.

Кадровый резерв – группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными компетенциями, способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалифицированную подготовку и отобранных на основании требований, установленных данной организацией.

Кадровая политика в организации осуществляется в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом организации;
- оптимизации количественного и качественного состава персонала в организации;
- обновления кадрового состава, а также развития управленческой культуры в организации.

В то же время следует иметь в виду, что кадровый потенциал в организации выходит за рамки соответствия работника требованиям, предъявляемым к нему в определенной сфере деятельности, привнося в его содержание нравственные, гуманистические начала. Это означает, что профессионал должен не только соответствовать требованиям своей деятельности, но и предвидеть ее последствия, и нести за них личную ответственность.

Рассматриваемые способности человека отражаются в его профессиональной компетентности, в структуре которой выделяют:

- Интеллектуальную компетентность – знания, образованность, способность к аналитическому мышлению и комплексному подходу к выполнению служебных обязанностей. Это – доскональное знание дела,

существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей;

– Интегративную компетентность – способность к интеграции знаний и умение выделить приоритетные направления и наиболее действенные формы деятельности, наличие навыков рационально и эффективно действовать в условиях быстро изменяющейся среды;

– Ситуативную компетентность – жизненный и профессиональный опыт, умение действовать в неординарной ситуации, настойчиво добиваться поставленной цели;

– Социальную компетентность – наличие коммуникативных способностей, умение поддерживать ровные и уважительные отношения с коллегами, правильно воспринимать мнение других, вести беседы и переговоры [15, с.27].

Основной характеристикой потенциала человека в рамках его профессиональной деятельности являются несколько важных качеств работника, определяющих его трудоспособность.

Это качества, связанные с состоянием здоровья работника, его работоспособностью, выносливостью, типом нервной системы, т.е. все то, что отражает его физический и психологический потенциал; качества, определяемые врожденными и приобретенными способностями человека, которые обуславливают возможность профессиональной деятельности определенного уровня; качества, позволяющие человеку установить продуктивные социальные отношения и связи в организации.

На основе указанных качеств существует следующий перечень характеристик, отражающих современное представление о кадровом потенциале человека в рамках его профессиональной деятельности:

– интеллектуальный потенциал – способности, приобретенные в рамках непрерывного образования;

– социальный потенциал – коммуникативные способности, обеспечивающие эффективную социализацию;

- потенциал профессионального опыта – приобретенный механизм его обобщения в процессе индивидуальной профессионализации;
- психолого-физиологический потенциал – адаптивные способности к изменениям внутренней и внешней среды организации;
- интегративный потенциал – механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей, относящихся к вышеперечисленным характеристикам.

Потенциал человека формируется в рамках получения им общего, а затем профессионального образования. При этом под образованием понимается целенаправленный процесс обучения, воспитания и развития обучающегося. Выбирая сферу своей будущей деятельности и получая в ней определенную профессиональную квалификацию, человек обретает соответствующий комплекс способностей, качество которых гарантируется государственными образовательными стандартами по специальностям и контролем образовательного процесса. Учитывая всевозрастающую динамику общества в целом и существенные преобразования, происходящие в России, было бы наивно полагать, что формирование потенциала человека завершается по окончании им профессионального обучения, например, в высшем учебном заведении. Поэтому в стране организована обширная сеть образовательных услуг, которая обеспечивает, во-первых, непрерывное образование персонала в рамках второго высшего образования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, стажировок, а во-вторых, возможности самообразования.

Значительным фактором формирования потенциала человека является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности. При этом наиболее полезно умение обобщать полученные в профессиональной деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях [18, с.215].

Как правило, такие способности проявляются у специалистов, занимающихся активным самообразованием, поиском передовых способов

конкретной профессиональной деятельности, применением их на своих рабочих местах, активно участвующих в исследовательской деятельности или обменивающихся опытом со специалистами аналогичного профиля.

Существенным фактором формирования кадровой политики являются также определенные служебные ресурсы организации, в которой он работает. К ним в первую очередь относится возможность поддержания у персонала достаточно сильной мотивации к обучению или повышению своей квалификации, которая, как правило, связана с реализацией перспектив: занятия более высокого положения в иерархии организации, соответствующего повышения материального вознаграждения за более эффективную профессиональную деятельность сотрудника, получения новых чинов, званий, наград.

Эффективное управление кадровой политикой предполагает проведение диагностического мониторинга кадрового потенциала, отражающего, с одной стороны, способности персонала, а с другой – существующую и перспективную необходимость в соответствующих способностях, вытекающую из задач организации и функций работника в рамках конкретной должности, и возможности реализации имеющегося потенциала сотрудников. Такой мониторинг обеспечивает эффективное управление развитием потенциала каждого сотрудника и организации в целом.

Предметом изучения кадровой политики являются, с одной стороны, способности кандидатов, а с другой – возможности их реализации (актуализации), формирования новых и развития имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах как организации, так и самого человека.

Таким образом, кадровая политика, а также кадровый потенциал организации, являющийся ее главным конкурентным богатством, определяется на основе обобщения потенциала сотрудников и введения дополнительных характеристик, отражающих особенности коллективной

профессиональной деятельности. Представления о потенциале человека, кадров организации, отдельной отрасли дают возможность определить состояние и развитие кадрового потенциала общества, а также раскрыть некоторые теоретические подходы к его оценке.

Принятие решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с персоналом.

Принятие кадровых решений – это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением экспертов.

В управленческой деятельности принятие кадровых решений – это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга. Раскрытию содержания этой деятельности и посвящена настоящая глава.

Кадровая политика в организации – управленческое кадровое решение, а также акт целенаправленного воздействия на персонал, который основывается на анализе достоверных персональных данных, характеризующих конкретную кадровую проблему, определяет цель и содержит программу ее достижения [52, с.113].

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В этой связи выделяются различные роли руководителя, принимающего кадровое решение, – как предпринимателя, как специалиста в работе организации и как специалиста по достижению соглашений в коллективе.

В управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

Как правило, принятие кадровых решений характеризуется:

- сознательной и целенаправленной деятельностью руководителя;
- поведением, основанным на факторах и ценностях организации;
- взаимодействием членов организации;
- выбором альтернатив кадрового решения;
- частью общего процесса управления;
- неизбежностью необходимой работы руководителя;
- важностью для выполнения всех других функций управления

организацией.

Кадровая политика требуют:

- создания соответствующей среды в коллективе;
- определения сроков принятия каких-либо решений;
- вовлечения многих уровней управления;
- группового участия;
- новаторства и инициативы;
- выполнения решения.

Следует однозначно подчеркнуть, что выбор кандидатов на должность, а также принятие правильных кадровых решений – это область управленческого искусства руководителя. Способность и умение принимать кадровые решения развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении его профессиональной деятельности. Кадровое решение, в отличие от рекомендаций, является обязательным для выполнения. Одновременно возрастает и ответственность каждого руководителя за полное и качественное выполнение принятого кадрового решения.

Объектами решения могут быть, например, формирование резерва кадров на выдвижение, оценка результатов труда работников государственной организации, их заработная плата и др. Ряд отечественных организаций значительное внимание уделяют принятию решений по оценке и аттестации кадров, которые проводятся в установленные законом сроки. Для этой цели заполняется формуляр, в котором фиксируются: Ф.И.О., стаж ра-



боты в организации, занимаемая должность, общий стаж работы, размер заработной платы и другие сведения. При этом оценка производится по определенным критериям, что значительно улучшает принимаемое кадровое решение, способствующее качеству работы организации в целом. Так, по результатам оценки принимается решение о повышении заработной платы, выдаче премии или предоставлении различных льгот работникам организации.

В зарубежной практике значительное внимание уделяется принятию решений в области самосовершенствования деятельности конкретного работника. Для этих целей разрабатывается план потребности организации и конкретного работника в его самосовершенствовании. Опыт показывает, что такие решения достаточно эффективно влияют на деятельность организации.

В практике используются известные принципы принятия решений: единоначалия, единогласия, большинства, консенсуса. В зависимости от возникших кадровых проблем в конкретной организации применяется тот или иной принцип принятия решений. Оперативные решения часто принимаются единолично, а стратегические – с использованием принципа консенсуса или экспертов. Есть практика принятия кадровых решений с учетом формирования профессиональных управленческих команд. Интересным представляется подход, когда предлагаются методы более эффективной подготовки кадрового решения, включая «мозговую атаку», экспертные оценки, методы фантазии метод аналогии и другие.

## **1.2 Основные элементы кадровой политики в современной организации**

Рассматривая основные элементы кадровой политики в современной организации необходимо обратить внимание на информационное обеспечение (электронный документооборот) в работе кадрового управления.

Информационное обеспечение в работе с персоналом, а также с кадровым резервом в частности, представляет собой совокупность

организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений о тех, кто работает на том или ином предприятии, организации [6, с.36]. Кадровая информация должна открыто предоставляться кандидатом на замещение должности в аппарате управления в соответствии с действующими законами РФ. Для понимания существа информационно-аналитического обеспечения работы с персоналом следует выделить два вида сведений о поступающем на работу или уже находящемся на ней человеке: кадровую информацию и персональную информацию.

Кадровая информация – это сведения о работающем человеке или готовящемся к поступлению на работу, собранные для работы с персоналом для формирования кадрового резерва, определения контингента тех служащих, которые должны получить дополнительное образование, проектирования должностей и так далее [57, с.13].

Персональная информация (персональные данные) – это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность.

Таким образом, кадровая информация представляет собой сведения, принадлежащие организации, в то время как персональные данные – это «достояние» гражданина. Часть персональной информации входит в состав кадровой.

Кадровая информация – это документированная информация, которая должна быть адресной, прогностичной, систематизированной, оправданно необходимой, достаточной, востребованной, конфиденциальной, ранжированной, доверительной, целенаправленной и этичной [46, с.46].

Главной функцией собранной информации является уведомительная, когда полученные сведения накапливаются в тех объеме, виде и качестве, какие необходимы для объективного представления личности.

Познавательная функция отражает отдельные, специально выделенные в карьере или биографии человека стороны его деятельности, когда в

соответствии с задачей планирования работы с персоналом или проектирования должностей ввиду новых целей, стоящих перед аппаратом, идет поиск кандидатов на выдвижение или замещение должностей по их квалификационным и иным данным.

Также для сбора кадрового резерва важна реконструктивная функция информации в работе с персоналом: сведения о людях позволяют соотносить стоящие перед аппаратом цели и задачи с потенциалом, дают возможность определить направления дальнейшей работы с персоналом по повышению его квалификации и так далее.

В управлении кадров или отделе, который непосредственно ведет работу по сбору кадрового резерва в организации информационная деятельность должна вестись непрерывно, в режиме мониторинга. Устаревшие, не обновленные данные о служащих теряют свою ценность. Только наличие актуальных сведений позволяет вести анализ кадровой информации, контролировать деятельность служб по управлению персоналом в организации в целом. Анализ этой информации не может осуществляться без профессиональной архивации документальных материалов о служащих.

Актуализация информации предусматривает постоянный обмен сведениями с внешними организациями, чтобы получать данные о состоянии кадровой работы для кадрового резерва в той предметной сфере, где действует орган управления, о современных требованиях к персоналу, о конъюнктуре на рынке труда.

Помимо этого важными функциями информационного обеспечения системы управления персоналом для формирования кадрового резерва в современной организации являются:

- ведение учета, статистики персонала;
- программное обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация взаимодействия со всеми подразделениями

информационно-аналитического характера;

- информационное обеспечение принятия решений по управлению персоналом;

- информационное сопровождение кадровых технологий.

В числе задач аналитической работы с кадрами выделяются три основные:

- мониторинговая, когда требуется постоянное получение сведений о качественном составе аппарата в соответствии с необходимыми критериями и характеристиками;

- проекционная, когда в соответствии с поставленной целью по развитию организации и ее персонала проводится специальное исследование качественного состава служащих;

- инновационная, когда необходимо выделить новые, ранее не привлекавшие к себе внимания тенденции развития персонала и проблемы управления им [3, с. 143].

В ряду мониторинговых исследований – оценка данных по общим критериям развития персонала: определение среднего возраста служащих, соотношения мужчин и женщин, выявление образовательного уровня, среднего дохода, жилищно-бытовых условий и так далее.

Обладая определенной компетенцией в принятии решений и выполнении других своих функциональных обязанностей, специалист кадровой службы в современной организации нуждается в достоверной кадровой информации, возможностях ее оперативной обработки, анализа и подготовки необходимых документов. По разным оценкам, от 30 до 80% рабочего времени субъектов управления расходуется на работу с информацией, что вполне закономерно, так как она является решающим фактором эффективного управления. Основной целью информационного обеспечения для работы с кадровым резервом является обработка, интегрирование, агрегирование (обобщение – «сжатие») имеющихся исходных данных для обеспечения управленческих решений и действий.

Большой объем информационных потоков и потребность в выполнении повторяющихся многочисленных операций по сбору, накоплению, хранению, обработке и использованию различных данных приводят к необходимости не просто использовать современные информационные технологии и средства, а создать оптимальные условия для удовлетворения возникающих при управлении персоналом информационных потребностей.

В Федеральном законе «Об информации, информатизации и защите информации» понятие «информация» определяется как сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

«Информатизация» определяется как «организационный социально - экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов» [1].

Естественно, что реализация проекта информатизации управления по работе с кадровым резервом в современной организации создает более благоприятные возможности для решения задач формирования и развития ее кадрового потенциала, создания творческой обстановки для субъекта управления персоналом.

В законе приводится ряд определений:

- Информационные процессы – процессы сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и распространения информации;
- Информационная система – организационно упорядоченная совокупность документов (массивов документов) и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы;
- Информационные ресурсы – отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в

информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, и других информационных системах);

– Средства обеспечения автоматизированных информационных систем и их технологий – программные, технические, лингвистические, правовые, организационные средства (программы для ЭВМ; средства ВТ (вычислительной техники) и связи; словари, тезаурусы и классификаторы; инструкции и методики; положения, уставы; должностные инструкции; схемы и их описания, другая эксплуатационная и сопроводительная документация), используемые или создаваемые при проектировании информационных систем и обеспечивающие их эксплуатацию.

Основной миссией информатизации управления персоналом является обеспечение устойчивого функционирования и развития организации путем оптимизации кадровых процессов и внедрения эффективного управления человеческими ресурсами. При этом статус информатизации, который обычно связывается с конкретной организацией, на практике варьируется от простой компьютеризации в рамках отдельных сотрудников кадровой службы до глобальной системы управления кадровым потенциалом в рамках отдельной отрасли.

К основным задачам информатизации в кадровой политике относятся:

– диагностическое исследование комплекса процессов для выявления возможностей их упорядочения и развития с учетом современных подходов к решению подобных кадровых проблем; планирование и реализация необходимых коррекционных мероприятий по кадровому резерву;

– анализ состояния и прогнозирование возможностей развития информационных процессов и соответствующих потоков информации, их технологического и аппаратного обеспечения, способностей специалистов кадровой службы к использованию современных информационных технологий и средств автоматизации;

– создание перспективной модели комплексной автоматизации и

необходимой компьютеризации, внедрение других аппаратных устройств для оптимизации информационного обеспечения в работе с кадровым резервом;

- разработка проекта (программы) информатизации по работе с кадровым резервом, проведение мероприятий по его реализации;

- внедрение информационной системы в работе с кадровым резервом в современной организации.

Одним из важных элементов информатизации является автоматизация процесса управления кадровым резервом, которая заключается в применении технических средств и специальных систем управления, частично или полностью освобождающих человека от непосредственного участия в информационных процессах. Существенную роль при этом играют компьютерные технологии обеспечения процесса управления кадровым резервом, то есть связанные с компьютером, свойственные компьютеру, размещаемые в компьютере способы сбора, накопления, хранения, переработки документов (информации), формирования текстовых и графических материалов и документов.

Кроме того, с компьютером связаны процессы, сопровождающие эти виды работ, смоделированные и реализуемые посредством программных и аппаратных средств, гарантирующих надежность и оперативность их исполнения, обеспеченные необходимыми инструктивно-методическими материалами, направленными на автоматизацию рутинных формализованных операций с информацией (документами в электронной форме) и обеспечивающими эффективное управление с кадровым резервом.

Актуальность информатизации в управлении кадровой политики определяется современными возможностями автоматизации многих процессов, соответствующих функциям кадрового менеджмента, а также новыми информационными технологиями и компьютерными средствами, доступными для кадровых служб.

Системный подход к проектированию и реализации информатизации в управлении кадровой политики предполагает следующие этапы [16, с.67]:

- предпроектное исследование процессов работы с кадрами;
- проектирование системы комплексной автоматизации и компьютеризации кадровых процессов;
- разработка системы, аппаратное обеспечение;
- опытная эксплуатация, необходимые доработки, внедрение автоматизированной системы обеспечения управления кадровым резервом;
- обучение сотрудников кадровой службы, обеспечение их необходимыми инструктивно-методическими материалами.

На практике, как правило, современные автоматизированные системы управления кадровой политикой включают три подсистемы: «Штатное расписание», «Учет кадров», «Расчет заработной платы». В последнее время они дополняются системами информационно-аналитической поддержки процедур отбора кандидатов и аттестации сотрудников, принятия кадровых решений и управления кадровыми процессами. Итак, рассмотрим каждый из модулей подробнее [7, с.12].

Модуль «Штатное расписание» позволяет описать структуру современной организации и вести их штатное расписание.

Модуль «Учет кадров» предназначен для руководителей и специалистов по кадрам. Он позволяет выполнять основные операции по приему, перемещению и увольнению сотрудников, для чего могут использоваться личные карточки сотрудников и кандидатов на работу. По введенной таким образом информации можно осуществлять структурированный поиск. Пользователи могут самостоятельно готовить различные отчеты по кадрам организации, формировать списки на основании произвольно сформированного запроса.

Модуль «Табельный учет» может использоваться как специально выделенным сотрудником, так и специалистом – расчетчиком заработной платы. С помощью модуля ведется ежедневный учет рабочего времени или формируется табель за определенный период с учетом данных о неявках (отпусках, больничных, командировках и прочее), введенных в отделе



кадров. Табель может формироваться как по подразделениям, так и по организации в целом.

Модуль «Расчет заработной платы» предназначен для автоматизации процедуры расчета заработной платы сотрудников организации, формирования на основании проведенного расчета различных отчетных документов, автоматического формирования проводок, отражающих на бухгалтерских счетах организации затраты на оплату труда сотрудников.

Модуль «Администратор системы» предназначен для специалистов, занимающихся администрированием (управлением) базы данных системы, и обеспечивает разграничение прав доступа пользователей системы к данным, программным модулям и функциональным возможностям (пунктам меню) системы. Пользователи модуля могут производить общую настройку системы, настраивать права пользователей с указанием их прав доступа к различным информационным объектам (права доступа могут назначаться группам пользователей). Для повышения объективности и достоверности результатов аттестации сотрудников организации создаются интерактивные (работающие в диалоге с привлекаемыми специалистами и экспертами по оценке) компьютерные программы, позволяющие получить распределенные по различным показателям профессионализма и агрегированные по основным критериям актуальные оценки персонала.

При проектировании автоматизированной системы должны быть учтены не только рекомендации по оптимизации информационной деятельности, возможности и целесообразность ее автоматизации, но и тот факт, что компьютеризация предусматривает четкую формализацию всех планируемых процедур, возможность представления в электронной форме всех необходимых данных и наличие необходимых программных продуктов.

Современный руководитель организации уделяет значительное внимание кадровой политике и механизму ее реализации, так как учет кадров и кадровое планирование являются неотъемлемой частью единого процесса управления. Перспективные направления развития информатизации уп-

правления персоналом можно разделить на три группы: предоставление новых возможностей в рамках имеющихся функций, расширение спектра автоматизированных функций, разработка новых подходов к управлению человеческими ресурсами с учетом возможностей и тенденций развития информационных технологий и средств.

Информатизация управления персоналом обеспечивает такую оптимизацию и автоматизацию кадровых процессов, при которой субъекты управления персоналом могут сосредоточить свое внимание на контроле и планировании человеческих ресурсов для их эффективного использования, а специалисты кадровых служб получают надежное и удобное средство выполнения своих должностных обязанностей.

К конкретным ожидаемым результатам информатизации – возможностям и функциям, реализуемым современными комплексными информационными системами обеспечения кадровой политики в современной организации – относятся следующие [21, с.57]:

- проведение штатной политики на основе приказов и поддержка кадрового документооборота;
- введение и моделирование структуры организации любой сложности, в том числе включающей выделенные балансовые единицы;
- выполнение всех функций оперативного кадрового учета;
- планирование и оперативное маневрирование кадровыми ресурсами: от работы с кадровым резервом до учета программ повышения квалификации персонала;
- расчет заработной платы, включая автоматическую разноску результатов расчета по проводкам и статьям затрат; составление всех стандартных отчетных форм и возможность подготовки любых произвольных отчетов;

– возможность интеграции с другими программными системами управления предприятием; формирование отчетности для вышестоящих организаций и государственных органов.

Компьютеризированная информационная система в работе с кадровым резервом способна обеспечить руководство организации необходимой информацией для принятия обоснованных кадровых решений по формированию и развитию кадрового состава.

Таким образом, кадровая политика основана на кадровом потенциале, следовательно, формирование его происходит за счет формирования кадрового потенциала. Значительным фактором формирования кадрового потенциала в современной организации является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности и при этом умение обобщать полученные в профессиональной деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях. Знание структуры и содержания характеристик кадрового состава, критериев их оценки позволяет дать объективную оценку состояния кадровой политики в современной организации.

### **1.3 Отбор, подбор и расстановка кадров в современной организации**

Управление процессом подбора персонала и процесс развития трудовых резервов присуще, естественно, любой организации. Стратегия подбора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации; исходя из нее, затем формируют оперативные и текущие планы организационных мероприятий по осуществлению стратегии подбора. Таким образом, проектирование процесса подбора персонала охватывает область деятельности: от создания общей долгосрочной стратегии подбора персонала до текущего плана работ по подбору, предусматривающего конкретные мероприятия, методы и сроки их реализации, а также необходимые ресурсы.

Целью набора персонала является, прежде всего, создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации с учетом возможных кадровых и организационных изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Набор персонала начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым организацией, отвечали целям организации, разделяли бы эти цели, и справлялись с задачами их будущей работы.

То есть сначала осуществляется поиск, затем отбор среди претендентов и последней стадией будет набор персонала в организацию.

Имеет принципиальное значение, то, что поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение надлежащего человека для производства конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, осуществляемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством. Необходимо принимать во внимание не только степень профессиональной грамотности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут включаться в культурную и социальную конструкцию организации.

Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки. Так же необходим учет всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Ситуация, в которой организации необходимо принять новых работников, сталкивают ее, первоочередно, с двумя задачами: где искать потенциальных работников (источники) и как известить соискателей об имеющихся рабочих местах (методы).

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. Внешние источники подразделяются на две группы: поиск персонала собственными силами, ко второй группе относится поиск с привлечением специальных организаций и структур.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, телевидение, радио, интернет, лизинг персонала, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии, также устраиваются ярмарки вакансий.

Многие организации отдают приоритет проведению набора, в основном, внутри своей организации. Поиск работников внутри организации, не требует колоссальных финансовых затрат, способствует упрочнению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных кандидатов перед необходимостью внедрения в организации.

Для работников, проведение внутренних конкурсов, выступает дополнительной мотивацией. Они имеют шанс передвижения по карьерной лестнице, возможность участвовать во внедрении новых проектов, это повышает их заинтересованность, моральный климат и увеличивает их соотнесенность к организации. К известным способам набора персонала из внутренних источников относятся следующие: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация (или перемещение) руководящих работников, привлечение ранее отсеянных работников, бывших работников организации, уволившихся по собственному желанию, родственников и близких знакомых работников организации по их рекомендации.

Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внешнем отборе, для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов,

направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплекс используемых методов отбора может включать в себя:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме стандартной формы, и результатов предварительного интервью);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- личностные вопросники и тесты (в том числе и тесты профессиональных способностей);
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- решение проблем;
- собеседование/интервью.

Сравнение источников набора:

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при отборе методы предполагали единообразие фиксации полученных результатов. Этому может способствовать использование стандартных форм и бланков.

Наиболее широко используемым и одним из наиболее эффективных методов отбора следует признать интервью, которые проводят с кандидатами представители организации-работодателя.

Серьезной проблемой для многих специалистов, занимающихся отбором, является фиксация и последующее сравнение результатов, полученных в ходе интервью с кандидатами. Эта проблема может быть успешно решена с использованием стандартного бланка.

Сопоставление результатов, полученных после интервью с разными кандидатами и зафиксированных в стандартной форме, дает возможность сравнить их сильные и слабые стороны.

Принятию продуманного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование рассчитанной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна иметь следующие характеристики:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Наем на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач.

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива, на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией;
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствия;
- перспективности;
- сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на следующих условиях:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Например, начальники цехов



сами заявляют, что очень трудно работать в этой должности более 6-7 лет на одном месте.

Расстановка персонала в организации, прежде всего, предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала.

На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Таким образом, система управления кадровыми процессами способствует непрерывному совершенствованию методов и способов работы с кадрами. Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

## **2. Современное состояние кадровой политики в ООО «Бакалея»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Бакалея», является коммерческой организацией, создано в соответствии с действующим законодательством РФ. ООО «Бакалея» создано 25 декабря 2012 года и учреждено на неограниченный срок.

Место нахождения: ООО «Бакалея»: 308015, г. Белгород, ул. Везельская, д. 109.

ООО «Бакалея» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом ([Приложение 1](#)).

ООО «Бакалея» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие вправе, в установленном порядке, открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Предприятие не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

ООО «Бакалея» вправе: самостоятельно планировать свою хозяйственную, финансовую, коммерческую деятельность; совершать любые сделки и другие юридические акты, прямо не запрещенные законодательством; привлекать для работы иностранных специалистов; самостоятельно определять формы, системы и оплаты труда персонала; организовывать и проводить деловые встречи, семинары, конференции, симпозиумы, конгрессы, совещания.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым ООО «Бакалея» самостоятельно с учетом требований законодательства.

Основной целью деятельности ООО «Бакалея» является расширение рынка товаров и услуг, а также получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности, и другой деятельности в соответствии с действующим законодательством РФ и уставом.

Основными видами деятельности ООО «Бакалея» являются:

- оптовая и розничная торговля;
- коммерческая, посредническая, торгово-закупочная, дилерская деятельность на территории РФ и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;
- внешнеэкономическая деятельность;
- посредническая деятельность;
- производство и реализация товаров народного потребления;
- производство продукции производственно-технического назначения;
- открытие сервис-центров, магазинов, производственных участков;
- научно-технические разработки, производство и реализация компьютерной техники и программного обеспечения;
- сельско-хозяйственные работы;
- организация общественного питания;
- оказание автосервисных и транспортных услуг физическим и юридическим лицам (ремонт, покраска автотранспорта, перевозка пассажиров и грузов и т.п.);
- рекламная, издательская и полиграфическая деятельность;
- сбор, обработка и реализация коммерческой информации;
- видео-фотосъемка, организация выставок «ноу-хау»;
- выполнение научно-исследовательских, технологических, конструкторских, внедренческих работ;
- хранение и складирование;
- предоставление услуг по подбору персонала;

– консультирование, сервисные, маркетинговые, представительские, брокерские, дилерские, инжиниринговые, бухгалтерские, юридические, секретарские, бытовые и иные услуги;

– и др. не противоречащие законодательству РФ.

Уставной капитал ООО «Бакалея» составляет – 10 000 рублей.

Также основной вид деятельности ООО «Бакалея» – оптовая торговля молочными продуктами.

Дополнительный вид деятельности ООО «Бакалея»:

– оптовая торговля пищевыми маслами и жирами;

– оптовая торговля безалкогольными напитками.

Также в ООО «Бакалея» осуществляет:

– оптовую торговлю кофе, чаем, какао и пряностями;

– оптовую торговлю рыбой, морепродуктами и рыбными консервами;

– оптовую торговлю готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами;

– оптовую торговлю кормами для домашних животных;

– оптовую торговлю мукой и макаронными изделиями;

– оптовую торговлю крупами;

– оптовую торговлю прочими пищевыми продуктами и потребительскими товарами, не включенными в другие группировки;

– розничную торговлю в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия.

В ООО «Бакалея» для розничной торговли также представлен широкий ассортимент товаров: консервы из мяса и мяса птицы, рыбы и морепродуктов, мучные и кондитерские изделия, включая шоколад, молочная продукция и яйца, пищевые масла и жиры, мука и макаронные изделия, крупы, консервированные фрукты, овощи, орехи, а также, сахар, соль, чай, кофе, какао, безалкогольные напитки.

ООО «Бакалея» имеет следующее техническое обеспечение – холодильные установки различных видов, различные конвейеры, собственный транспорт для доставки продукции в торговые точки. Для продажи товара и его показа предприятие оснащено торгово-технологическим оборудованием.

У ООО «Бакалея» имеются конкурентные предприятия, например: ООО «Молоко» и ООО «Молочные продукты», которые являются дочерними предприятиями ООО «Мир продуктов».

Важно также рассмотреть возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны предприятия (Таблица 2.1).

*Таблица 2.1*

SWOT – анализ, а также возможности и угрозы ООО «Бакалея»

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошее обслуживание, большой торговый зал, полезные услуги, приемлемые цены. Установлены стабильные связи с основными потребителями и поставщиками; Перспективность и динамичность политики, которую проводит ООО; Знание и опыт работы управленческой команды предприятия на региональном рынке. Наличие опытного и квалифицированного персонала.	Низкие расходы на рекламу, небольшое товарное предложение продовольственных товаров. Нехватка оборотного капитала для повышения прибыли.
Благоприятные возможности	Угрозы
Вследствие улучшения экономического положения ожидается рост покупок. Растёт число людей, которым необходим их товар. Возможности расширения номенклатуры товаров; Возможности расширения сбытовой сети. Возможности увеличения объема продаж. Возможность выхода на новые региональные рынки.	Если доходы людей упадут, то спрос на их товар уменьшится. Экономическая нестабильность (инфляция). Появление сильных конкурентов.

Из таблицы 2.1. видно, что сильные стороны предприятия: хорошее обслуживание, большой торговый зал, полезные услуги, приемлемые цены, а главное – установлены стабильные связи с основными потребителями и поставщиками и наличие опытного и квалифицированного персонала.

К слабым сторонам – слабая рекламная кампания, низкие расходы на рекламу. ООО «Бакалея» малоизвестное оптово-розничное предприятие в городе.

В обязанности сотрудников входит: принимать товар по количеству, качеству и срокам реализации, контролировать присутствие необходимых сопроводительных документов, организовывать правильный учет товаров, контролировать присутствие штрих-кодов на товары в базе, проводить стажировку товароведов и продавцов – стажеров, работать в программе ТС, в соответствии с технологическим процессом работы ММ, оформлять заявки на недостающие документы, хранить документы в надлежащем порядке, обеспечивать сохранность товаров в складских помещениях, контролировать сроки годности товара и т.д.

Предприятие расположено в городской черте и занимает два производственных, складское и административное здания, а также гараж для автопарка.

Производственные здания имеют сообщение со складским помещением, что позволяет беспрепятственно доставлять товар.

ООО «Бакалея» имеет большой парк транспорта по доставке своей продукции на точки сбыта, в который входят машины «Газель», «ГАЗ», «ИЖ».

Рассматривая экономическое состояние предприятия, проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бакалея» за 2014-2016 годы.

В таблице 2.2 представим динамику основных финансово-хозяйственных показателей работы ООО «Бакалея» за 2014 - 2016 годы, (млн.руб).

Таблица 2.2

Динамика основных финансово-хозяйственных показателей работы ООО  
«Бакалея» за 2014 - 2016 годы, (млн.руб)

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение, (%)	
	2014	2015	2016	2016 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
<b>Выручка</b>	<b>172960</b>	<b>302345</b>	<b>530380</b>	<b>357420</b>	<b>228035</b>	<b>24,4</b>	<b>42,99</b>
Себестоимость проданных товаров	172200	315690	314550	143490	-1140	183,3	99,6
Прибыль от продаж	6601	9320	5407	8560	6100	1226,3	165,4
<b>Чистая прибыль</b>	<b>1532</b>	<b>1762</b>	<b>3083</b>	<b>1551</b>	<b>1321</b>	<b>12,5</b>	<b>42,8</b>
Валовая прибыль	760	9320	43530	8560	34210	1226,3	467,06
Дебиторская задолженность	18310	31870	97380	13560	65510	174,05	305,5
Кредиторская задолженность	38970	67630	124280	28660	56650	173,5	183,7
<b>Численность персонала, чел.</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Фонд заработной платы</b>	<b>15033,7</b>	<b>17072</b>	<b>18890,9</b>	<b>3857,2</b>	<b>1818,9</b>	<b>11,9</b>	<b>9,6</b>
<b>Среднемесячная зарплата</b>	<b>14610</b>	<b>16476</b>	<b>17484</b>	<b>2874</b>	<b>1008</b>	<b>17,4</b>	<b>5,8</b>
Стоимость основных средств	5630	3980	2780	-1650	-1200	70,6	69,8
Рентабельность продаж, %	11	16	14	5	2	-	-

Из данных таблицы 2.2 видно, что выручка ООО «Бакалея» ежегодно увеличивается. Так, в 2016 году этот показатель увеличился на 228035 милл. руб. (или 42,99%) и чистая выручка составила 3083 милл. руб. В 2015 году выручка составила 302345 милл. руб. (или 24,4%), чистая прибыль составила 1762 милл. руб. Более наглядно динамика выручки продемонстрирована на рис. 2.1.

Продолжая анализировать данные таблицы 2.2 мы видим, что численность персонала в 2016 году увеличилась на 3 человека по сравнению с 2015 годом, фонд заработной платы также увеличивается: в 2015 году он

увеличился на 11,9%, а в 2016 году – на 9,6%. Среднемесячная заработная плата в 2015 году увеличилась на 17,4%, в 2016 году – на 5,8%.

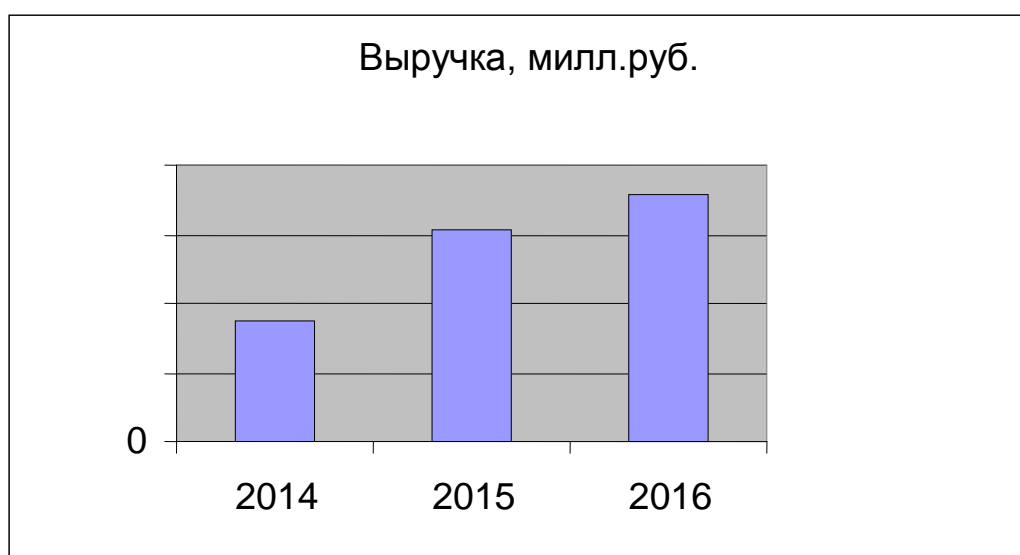


Рис. 2.1 Динамика выручки ООО «Бакалея» в 2014-2016 гг.

Продолжая анализировать данные таблицы 2.2, можно заметить, что себестоимость также увеличивается. Так, в 2015 году она увеличилась на 14349 милл. руб. (или 183,3%), а в 2016 году она снизилась на 114 милл. руб. (или 99,6%). Прибыль предприятия ежегодно увеличивается, это видно на рис. 2.2.

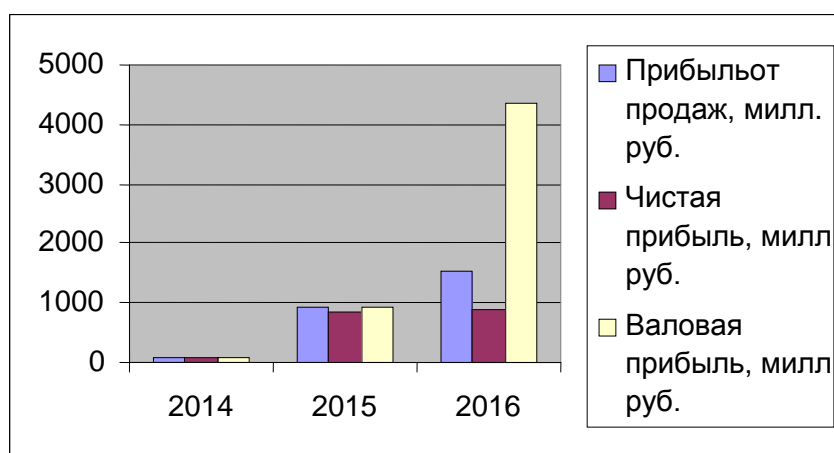


Рис. 2.2. Динамика прибыли на ООО «Бакалея» в 2014-2016 гг.



Анализируя финансовое состояние ООО «Бакалея», можно отметить, что объем продаж ООО «Бакалея» в 2016 году увеличился в 1,75 раза до 530,38 млн. руб. Таким образом, основные финансовые показатели составили (таблица 2.3).

*Таблица 2.3*

Основные финансовые показатели за 2015-2016 год

	2015	2016
Выручка (тыс.руб.)	302345	530380
Чистая прибыль (тыс.руб.)	6996	3083

Из таблицы 2.3 видно, что чистая прибыль в 2016 году в ООО «Бакалея» составил 3083 милл. руб.

Таким образом, проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сделать вывод о том, что ООО «Бакалея» является прибыльным и рентабельным предприятием, организационно-экономическая характеристика и организационно-управленческая структура исследуемого предприятия показала, что ООО «Бакалея» оказывает большой спектр услуг, предприятие на данный момент полностью обеспечено высококвалифицированными кадрами.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в организации**

ООО «Бакалея» осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Устав определяет наименование и место нахождения предприятия, цель и предмет деятельности предприятия, а также правовое положение предприятия.

А также ООО «Бакалея» осуществляет свою деятельность на основании положения об организации работы, штатного расписания и должностных инструкций.

Руководит предприятием Бредихин Александр Николаевич, он же является финансовым директором.

Генеральному директору подчиняются начальники отдела закупок, отдела продаж, отдела маркетинга, отдела логистики.

Штатный состав ООО «Бакалея» состоит из 30 сотрудников. Организационно-управленческая структура представлена на рисунке 2.3.

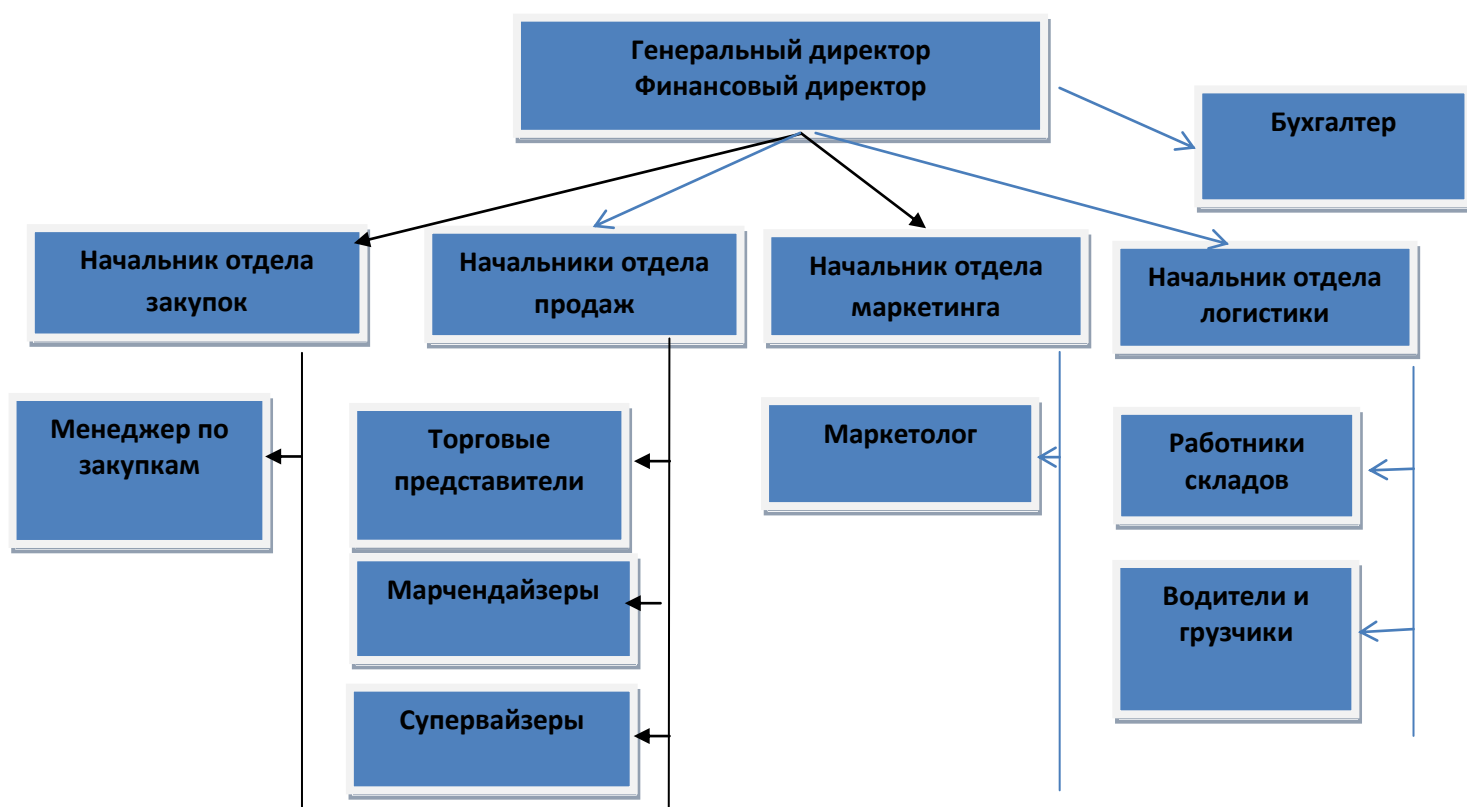


Рис. 2.3. Организационная структура ООО «Бакалея»

Тип организационной структуры предприятия – линейно-функциональная, сущность которой заключается в том, что генеральный директор делегирует полномочия функциональным руководителям. Минус в том, что при передаче информации от функционального руководителя

генеральному директору может произойти ее искажение или потеря. Генеральный директор ООО «Бакалея» подчиняется, непосредственно, генеральному директору головного офиса ООО «Мир продуктов», которое находится, также, в г. Белгород.

В ООО «Бакалея» каждый работник имеет свою должностную инструкцию. В должностной инструкции прописаны общее положение о профессии, обязанности работника, его права и ответственность.

Общая численность работающего персонала в ООО «Бакалея» в 2016 году составляет 30 человек, в том числе 10 женщин и 20 мужчин.

Средний возраст работающих на предприятии равен 38 годам. Рассмотрим структуру персонала ООО «Бакалея» по возрастному признаку в таблице 2.4.

*Таблица 2.4*

Возрастной состав работников ООО «Бакалея» за 2014-2016 гг.

Возраст, лет	Количество человек			% от общей численности		
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год
18-30	5	6	7	20,9	20,7	23,3
30-40	10	12	12	41,6	41,3	40,0
40-50	7	9	9	29,1	31,0	30,0
50-60	2	2	2	8,3	6,9	6,6
Всего	29	29	30	100	100	100

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.4, можно сделать вывод о том, что в ООО «Бакалея» работают преимущественно люди среднего возраста. Значительный удельный вес занимает группа от 30 до 40 лет, на ее долю приходится 41,3% в 2015 году и 40,0% в 2016 году. Группы старшей возрастной категории за последние два года не изменилось.

Структуру по половому признаку представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала по половому признаку за 2014 - 2016 гг.

Пол	Численность, чел.			% от общей численности		
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год
Женщины	8	9	10	33,3	31,0	33,3
Мужчины	16	20	20	66,6	68,9	66,6
Всего	24	29	30	100	100	100

Проводя анализ структуры кадров ООО «Бакалея» по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность мужчин значительно превышает численность женщин. Количество мужчин в 2016 году составляет 66,6% , а женщин в 2016 году (33,3%).

Стаж работы персонала в ООО «Бакалея» от 3 лет, так как предприятие зарегистрировано в 2012 году.

В ООО «Бакалея» работают специалисты, имеющие высшее и среднеспециальное образование (Таблица 2.6).

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию в 2016 году

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	0	0	0	0	9	30%
незаконченное высшее	0	0	1	3,3%	0	0
высшее	6	20%	14	46,6%	0	0

Из таблицы видно, что с высшим образованием на предприятии трудятся 20 человек (66,6%), с незаконченным высшим 1 сотрудник (3,3%) и 9 рабочих имеют среднее-специальное образование.

Целью работы всех сотрудников ООО «Бакалея» является обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям для выбора и оплаты товара.

ООО «Бакалея» представляет собой процессно-функциональную структуру управления. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений управляющей дирекции и отделов. Решает все вопросы в пределах своей компетенции и делегирует полномочия по выполнению производственно-хозяйственных функций начальникам отделов по направлениям.

Проанализируем структуру численности персонала в ООО «Бакалея» по категориям в таблице 2.7.

*Таблица 2.7*

Категории работающих в ООО «Бакалея» за 2014 - 2016 годы

Категории работающих	Количество человек			2014 %	2015 %	2016 %
	2014 год	2015 год	2016 год			
Всего	24	29	30			
в том числе:						
Рабочие	5	10	10	20,8	34,5	33,3
Руководители	6	6	6	25,0	20,7	20,0
Специалисты	13	13	14	54,1	44,8	46,6

Доминирующей категорией персонала в ООО «Бакалея» являются специалисты: 46,6% от общего числа персонала. Руководители составляют 20,0%; категория рабочих равна 33,3%.

Уровень средней заработной платы сотрудников ООО «Бакалея» рассмотрим в таблице 2.8.

*Таблица 2.8*

Средний размер заработной платы, (руб.)

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Средний размер заработной платы	14610	16476	17484

В ходе анализа средней заработной платы персонала ООО «Бакалея» выявлена динамика роста заработной платы в течение трех лет.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в ООО «Бакалея» в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Бакалея»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	24	29	30
На начало отчетного периода	24	29	30
Принято всего, чел.	2	5	1
Выбыло всего, чел.	2	1	1
- по сокращению штатов:	0	0	0
- по собственному желанию:	2	1	1
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	8,3	17,2	3,3
Коэффициент оборота по выбытию	8,3	3,4	3,3
Коэффициент постоянства кадров	91,6	96,5	96,6
Коэффициент текучести кадров	8,3	3,4	3,3

Из таблицы 2.9 видно, что с каждым годом общее количество персонала увеличивается. Коэффициент оборота по приему с каждым годом уменьшается. Текучка кадров в ООО «Бакалея», в основном, отсутствует (0,1%). По мнению социологов, изучающих и анализирующих причины миграции (увольнения) работников из трудовой организации, оптимальным уровнем текучести кадров считается 10–15%. Если текучесть меньше, то возникают такие проблемы, как старение коллектива, консерватизм, отсутствие перспективы для профессионального продвижения работников.

Из вышесказанного следует, что в ООО «Бакалея» работают 30 человек, 10 из которых – рабочие. В основном демографический состав рабочего персонала составляют мужчины, в возрасте от 30 до 40 лет. В ООО «Бакалея» работает высококвалифицированный персонал стаж работы которых на данном предприятии в среднем 3 года.

### 2.3 Актуальное состояние кадровой политики в ООО «Бакалея»

Кадровая политика в ООО «Бакалея» – 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.

Цель кадровой политики в ООО «Бакалея» – 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.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Основные направления кадровой политики в ООО «Бакалея»:

- Оптимизация численности персонала;
- Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- Обеспечение задач качественного формирования и эффективного использования кадрового персонала;
- Совершенствование системы формирования и работы с кадрами, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых специалистов;
- Внедрение современных методик компенсации и мотивации труда;
- Осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие кадровые технологии;
- Обеспечение с помощью качественного подбора кадров максимальной производительности труда, эффективных направлений производственной деятельности;
- Создание условий для обеспечения социально-экономических потребностей работников.

Кадровая политика в ООО «Бакалея» осуществляется в несколько этапов.

1. Набор персонала. При появлении новых вакансий в ООО «Бакалея» поиск сотрудников на вакантное место осуществляется, во-первых, внутри предприятия. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Иногда администрация обращается к персоналу предприятия с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Внутренние источники привлечения персонала (наем персонала за счет внутренних источников) во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников.

Также использование внутренних источников привлечения кадров в ООО «Бакалея» позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать



убыточной текучести кадров. Иногда ООО «Бакалея» сообщает о свободных вакансиях в Центр занятости населения и в средства массовой информации. Если на данные вакансии приходят люди со стороны у них запрашивается резюме. Администрация того отдела, куда планируется данный работник обрабатывает все имеющиеся резюме, затем приглашает более подходящие кандидатуры. Здесь учитывается возраст, опыт работы по данному направлению, образование.

2. Подбор персонала. Далее приглашенным кандидатам на вакантную должность предлагается ответить на анкету. Вопросы в анкете стандартные, например:

- почему Вас привлекает данная вакансия;
- Ваше образование;
- семейное положение;
- число иждивенцев, их возраст (дети, пенсионеры и т.д.);
- Ваш опыт работы по данному направлению;
- уровень владения ПК (при необходимости);
- наличие необходимых профессиональных навыков;
- информация о состоянии здоровья;
- наличие водительского удостоверения и автомобиля (при необходимости);
- планы личного и карьерного роста;
- последняя заработная плата;
- последнее место работы, по какой причине уволились;
- пожелания к месту работы.

После того, как претенденты на вакантную должность ответят на вопросы анкеты, данные анкеты просматривает заместитель генерального директора ООО «Бакалея», так как на предприятии отсутствует отдел кадров. Из имеющихся претендентов выбираются более подходящие кандидатуры и приглашаются на собеседование с непосредственным начальником того подразделения, в которое требуется работник.

Руководитель беседует с претендентом на должность, задает ему вопросы, например:

- Кто из сотрудников нашего предприятия может Вас охарактеризовать?
- Ваше семейное положение?
- Число иждивенцев, их возраст (дети, пенсионеры и т.д.)?
- Где и с кем проживаете? Условия проживания?
- Как будете добираться до работы? Сколько времени Вам понадобится, чтобы добраться до работы?
- Как Вы относитесь к командировкам?
  - Наличие водительского удостоверения и автомобиля (при необходимости)?
  - Опыт работы по данному направлению?
  - Ваше образование?
  - Какую заработную плату Вы получали на последнем месте работы, и какую хотели бы получать? и т.д.

Руководитель, при подборе нового сотрудника для предприятия отдает предпочтение молодым, перспективным кандидатам, более активным при собеседовании, также желательно с образованием по данному направлению и, желательно с опытом работы.

Что касается тех сотрудников, которые уже работают в ООО «Бакалея», для них через три года проводится аттестация кадров.

Цели аттестации персонала:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение соответствия их занимаемой должности;
- выявление недостатков в уровне подготовки;
- составление плана развития работника;
- проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству);
- проверка мотивации к труду, к работе в данной должности;
- определение перспектив развития карьеры работника.

Также аттестация персонала в ООО «Бакалея» проводится для улучшения управления персоналом и повышения эффективности кадровой работы предприятия, для повышения ответственности и исполнительской дисциплины сотрудников предприятия, для определения круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению, а также для улучшения морального и психологического климата в ООО «Бакалея».

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствования стиля и методов управления персоналом.

Она имеет цель изыскания резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. Аттестация базируется на комплексной оценке персонала определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Рассмотрим процедуру подготовки и проведения аттестации на ООО «Бакалея». После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, специалисты бухгалтерии готовят ряд документов, необходимых для аттестации:

– Положение об аттестации. По данному Положению необходимо проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов). Обязательно предусмотреть обратную связь – каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Процесс аттестации кадров делится на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение.

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

По трудовому законодательству от аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года.

Среди работников предприятия ООО «Бакалея» проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подготовки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Регулярное проведение экспертной оценки проведения аттестуемых должно возлагаться на специалистов кадровой (социологической) службы.

Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, совершенствованию организации труда и производства, соблюдение трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей.

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;

– не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации. Заседание аттестационной комиссии протоколируется. Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения.

Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле. На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. Первая группа задач может быть решена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия.

Аттестационная комиссия по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров. Выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения аттестации.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники.

Таким образом, анализируя систему кадровой политики на ООО «Бакалея» видно, что кадровыми процессами на предприятии занимаются начальники отделов, генеральный директор и бухгалтерия. В структуре предприятия отсутствует специалист по кадрам и отдел кадров, что негативно сказывается при приеме на работу новых сотрудников и соответственно на кадровые процессы в целом на предприятии.

### **3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования кадровой политики в ООО «Бакалея»**

#### **3.1 Разработка проекта по совершенствованию кадровой политики в организации**

Анализируя актуальное состояние кадровой политики в ООО «Бакалея», мы выявили **некоторые недостатки в работе предприятия:**

– в структуре предприятия отсутствует отдел кадров, подбором новых сотрудников для предприятия занимаются сотрудники бухгалтерии, начальники отделов и генеральный директор, аттестацией персонала занимается бухгалтерия.

– на предприятии отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы предприятия, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе предприятия.

Совершенствуя систему кадровой политики в ООО «Бакалея», мы предлагаем внести изменения в структуру предприятия и ввести отдел кадров с одним специалистом по кадрам.

В обязанности специалиста по кадрам будет входить отбор, подбор и прием новых сотрудников для предприятия. Заключение трудовых договоров работников с предприятием. Аттестация работников. Повышение квалификации персонала. Увольнение и т.д.

Также, для более эффективной деятельности предприятия, для развития работников, для повышения квалификации персонала предлагаем сформировать кадровый резерв среди сотрудников предприятия.

Кадровым резервом в ООО «Бакалея» предполагает повышение квалификации, развитие работника, подготовку к занятию резервируемой должности. Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку.

Кадровый резерв – группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными компетенциями, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и отобранных на основании требований, установленных в ООО «Бакалея».

Формирование кадрового резерва в ООО «Бакалея» должно осуществляться в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом;
- оптимизации количественного и качественного состава сотрудников предприятия;
- обновления, как административно-управленческого персонала, так и повышения рабочих в должности. Что способствует мотивации сотрудников и повышению корпоративной культуры в ООО «Бакалея».

Задачи формирования и развития кадрового резерва среди персонала предприятия:

- совершенствование деловых и профессиональных компетенций у работников ООО «Бакалея»;
- оперативное замещение вакантных управленческих должностей и рабочего персонала;
- сокращение периода профессиональной адаптации работников;
- планирование и развитие карьеры работников предприятия.

Основные принципы формирования кадрового резерва:

- законность;
- гласность;
- добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;
- объективность оценки профессиональных компетенций работников и результатов их профессиональной деятельности;



– соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и их профессиональной реализации.

Резерв управленческих кадров и работающего персонала в ООО «Бакалея» является источником для подбора и отбора кандидатов для назначения на вакантную должности.

Порядок формирования кадрового резерва в ООО «Бакалея».

Должности, на которые формируется кадровый резерв: финансовый директор, начальники отделов, торговый представитель, менеджер по закупкам.

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв должно осуществляться на основе личного заявления работника. Претендентами на включение в состав кадрового резерва могут быть работники ООО «Бакалея», проработавшие на предприятии не менее одного года, например.

Кандидат может претендовать на включение в резерв не более чем на одну должность. Кандидаты для включения в резерв должны представлять в отдел кадров:

- заявление на включение в кадровый резерв;
- характеристику-рекомендацию руководителя структурного подразделения;
- личную карту кандидата;
- анкету кандидата и анкету руководителя структурного подразделения;
- портфолио кандидата;
- копии документов о профессиональном образовании;
- копии документов, подтверждающие стаж работы и квалификацию;
- копии документов о профессиональных наградах, достижениях и др.
- иные документы (по желанию кандидата).

Сотрудник отдела кадров должен организовать психодиагностику личностных и профессионально-деловых качеств кандидата для отбора в кадровый резерв; организовать собеседования с кандидатом по

компетенциям. Затем собрать и изучить материалы, характеризующие кандидата, подготовить заключение по соответствию кандидата требованиям к претендуемой должности.

Заключение по кандидату в резерв формируется на основании системы критериев отбора кандидатов в кадровый резерв, показателей, индикаторов и инструментов измерения личностных, деловых и профессиональных качеств кандидата для отбора в кадровый резерв, а также:

- анализа объективных данных о работнике (образование, опыт работы, повышение квалификации и др.);
- результатов психодиагностического тестирования личностных и профессиональных качеств;
- данных анкетного опроса;
- характеристики-рекомендации руководителя структурного подразделения;
- результатов собеседования по компетенциям;
- иные данные.

Решение по отбору кандидатов принимается с учетом рекомендаций аттестационно-кадровой комиссии ООО «Бакалея» на внутренних совещаниях, открытым голосованием, простым большинством голосов на основе анализа данных о кандидатах в кадровый резерв, представленных отделом кадров. Отказ кандидата от участия в оценочных мероприятиях может быть основанием для отказа в рассмотрении его кандидатуры при формировании резерва. Кандидат, не прошедший отбор в кадровый резерв, может повторно в следующем году претендовать на включение в кадровый резерв ООО «Бакалея».

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закреплённое приказом по ООО «Бакалея». Единый список кандидатов в резерв пересматривается и утверждается приказом генерального директора ООО «Бакалея».

Личные дела резервистов со всеми отчетными материалами формируются и хранятся в отделе кадров на время пребывания работника в кадровом резерве. Исключение из списка кадрового резерва производится приказом генерального директора в связи с неудовлетворительными показателями работы соответствующего работника, по результатам аттестации, по состоянию здоровья, с учетом возраста, в случае нарушения трудовой дисциплины.

Порядок работы с кадровым резервом в ООО «Бакалея». Работа с кадровым резервом должна включать в себя:

- выявление личностных, деловых и профессиональных качеств, необходимых для замещения должностей;
- формирование и утверждение плана мероприятий по подготовке кадрового резерва;
- разработку индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- координацию профессионального обучения и повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве;
- планирование и мониторинг служебно-профессионального продвижения лиц, состоящих в кадровом резерве;
- замещение вакантных управленческих должностей лицами, состоящими в кадровом резерве.

Работа с лицами, включенными в резерв, должна осуществляться в соответствии с планом мероприятий по развитию кадрового резерва ООО «Бакалея» и индивидуальными планами подготовки резервистов, в которых предусматриваются мероприятия по приобретению и развитию необходимых для будущей работы компетенций:

- обучение в рамках принятой в ООО «Бакалея» системы обучения, переподготовки и повышения квалификации работников;
- обучение по программам, ориентированным на подготовку кадрового резерва;

- обучение в учебных заведениях Российской Федерации и за рубежом;
- участие в профильных семинарах, конференциях, стажировках;
- изучение передового положительного опыта по направлениям деятельности;
- участие в мероприятиях ООО «Бакалея» по вопросам стратегии и тактики управления предприятием, нормативно-правовой базы, научной, инновационной и образовательной деятельности;
- участие в разработке проектов, локальных нормативных актов;
- стажировка на резервной должности;
- временное замещение отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т.п.;
- реализация проектной программы развития участника кадрового резерва;
- прочие мероприятия.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен предусматривать:

- самообразование (изучение нормативно-правовой базы, должностных обязанностей, необходимых для эффективного исполнения обязанностей на претендуемую должность);
- участие в реализации программ ООО «Бакалея»;
- временное исполнение обязанностей на претендуемую должность;
- участие в подготовке и проведении различных мероприятий;
- участие в проектной деятельности предприятия и др.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен формироваться самостоятельно резервистом и утверждаться руководителем структурного подразделения и отделом кадров.

Лица, состоящие в кадровом резерве и подходящие для замещения образовавшейся вакантной должности, обладают преимущественным правом

на замещение вакантной должности при прочих равных условиях с другими претендентами.

Состав личного дела (портфолио) резервиста: заявление о включении в кадровый резерв; личная карта кандидата; документы, послужившие основанием для включения в кадровый резерв; копии сертификатов, дипломов, удостоверений; характеристика-рекомендация руководителя структурного подразделения; анкета кандидата и руководителя структурного подразделения; индивидуальные планы подготовки; отчеты о выполнении личного плана подготовки; результаты выполнения проектов; внутренние и внешние рекомендации, отзывы о результатах работы; иные документы.

Цели проекта по совершенствованию кадровой политики на предприятии приведены в таблице 3.1.

*Таблица 3.1*

Цели проекта по совершенствованию кадровой политики  
в ООО «Бакалея»

Проблемы	Цели
<p>1.Отсутствие чёткой системы управления персоналом. В структуре предприятия отсутствует отдел кадров.</p> <p>2.Отсутствие экономических и организационных принципов, обеспечивающих систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников предприятия.</p> <p>3.Необходимо совершенствование системы кадровых процессов на предприятии.</p> <p>4.Отсутствие навыков взаимодействия с другими сотрудниками при решении возникающих проблем в области кадровых процессов (работники предприятия не проявляют никакой активности, интереса в создании общественного органа регулирования кадровых процессов на предприятии).</p>	<p>1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики на предприятии путем введения в структуру предприятия должность специалиста по кадрам и формирование кадрового резерва внутри предприятия.</p> <p>2. Обеспечение предприятия системой мотивации и стимулирования сотрудников.</p> <p>3. Укрепление имиджа и повышение конкурентоспособности предприятия.</p> <p>4. Сокращение текучки кадров на предприятии в связи с возможностью карьерного роста.</p> <p>5. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата на предприятии.</p>

Основные составляющие данного проекта, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Логическая структура

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Совершенствование кадровой политики на предприятии	Улучшение деятельности предприятия от проведения проектных мероприятий	Беседа с руководителем и работниками предприятия Учет доходов предприятия	
Цель проекта: Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Средство мотивации для перспективных сотрудников	Анализ результатов деятельности	Беседа с руководителем и работниками предприятия	Улучшение приема работников на вакантную должность
Результаты: Снижение текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия. Укрепления имиджа предприятия Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Средство мотивации для перспективных сотрудников	Повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей в организации. Улучшение работы персонала	Статистика удовлетворенности персонала работой. Статистика показателей деятельности предприятия	
Действия: 1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея» 2. Увеличение численности персонала на 1 штатную единицу	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: Единовременные затраты Возмещаемые затраты	Генеральный директор согласовывает проведение мероприятия

Из таблицы 3.2 видно, что основными задачами при разработке проекта является:

- разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики на предприятии;
- «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой отрасли от и до и на разных уровнях должностей;
- сохранение знаний о работе предприятия и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;
- построение правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;
- сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника на предприятии. Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, предприятие получает большую отдачу от таких специалистов;
- непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Цель проекта:

Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными, а также средство мотивации для перспективных сотрудников.

Представим проект по совершенствованию кадровой политики на ООО «Бакалея» в таблице 3.3.

Проект по совершенствованию кадровой политики  
на ООО «Бакалея»

Наименование проекта	Проект по совершенствованию кадровой политики на ООО «Бакалея» на 2017 г.
Основание для разработки проекта	Необходимость совершенствования кадровой политики в ООО «Бакалея».
Государственный заказчик	ООО «Бакалея».
Основные разработчики проекта	Генеральный директор ООО «Бакалея».
Цели проекта	1.Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. 2.Средство мотивации для перспективных сотрудников
Задачи проекта	1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея». 2. Увеличение численности персонала на 1 штатную единицу
Сроки реализации проекта	2017 год.
Перечень основных мероприятий проекта	1.Введение должности специалиста по кадрам; 2. Формирование кадрового резерва внутри предприятия.
Ответственный исполнитель проекта	Генеральный директор
Исполнители основных мероприятий программы	Генеральный директор
Источники финансирования	Собственные средства ООО «Бакалея»
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Снижение текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия. Укрепления имиджа предприятия Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Средство мотивации для перспективных сотрудников
Контроль за исполнением	Генеральный директор ООО «Бакалея».

Мероприятия проекта определены на основе материала анализа состояния кадровой политики в ООО «Бакалея».



Предложим план-график работ по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея» в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея»	1 неделя	Генеральный директор
2. Увеличение численности персонала на 1 штатную единицу	2 недели	Генеральный директор
3. Сформировать кадровый резерв внутри предприятия	1 месяц	Бухгалтерия
4. Проанализировать риски	1 неделя	Генеральный директор
5. Внедрить проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея»	6 месяцев	Генеральный директор
5. Проанализировать улучшение деятельности предприятия после внедрения проекта	1 неделя	Генеральный директор

Данный график отражает основные этапы внедрения совершенствования кадровой политики в ООО «Бакалея».

Конкретные даты мероприятий по внедрению проекта. В таблице 3.5 рассмотрим предлагаемый нами календарный план реализации проекта.

Таблица 3.5

## Календарный план реализации проекта

Мероприятия проекта	Месяц					
	1	2	3	4	5	6
1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея»						
2. Увеличение численности персонала на 1 штатную единицу						
3. Сформировать кадровый резерв внутри предприятия						
4. Проанализировать риски						
5. Внедрить проект по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея»						
5. Проанализировать улучшение деятельности предприятия после внедрения проекта						

Основная роль в разработке документации отводится бухгалтерии, но активное участие в этой работе должен принимать и руководители.

Генеральный директор ООО «Бакалея» должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Так как в структуре предприятия нет отдела кадров, поэтому весь процесс планирования и проведения предложенных мероприятий падает на плечи самого генерального директора, при помощи сотрудников из бухгалтерии.

Кроме того, задача генерального директора донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним до персонала предприятия. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 6 месяцев.

Проведем идентификацию рисков проекта. Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Риски предлагаемого проекта по совершенствованию кадровой политики в ООО «Бакалея»

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Риск отказа от участия в мероприятиях	негативное отношение к мероприятиям, конфликты в организации	заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий	моральное и материальное стимулирование за участие в процессе
2.	Риск отторжения предложенных процедур работниками	Отказ работников в участии в мероприятиях	введение контролеза кадровым резервом	введение контролеза кадровым резервом
3.	Риск быстрого ухода из организации	Работник покидает организацию	введение системы обратной связи с работником - его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки	

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Кадровый резерв необходим ООО «Бакалея»:

- как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой отрасли от и до и на разных уровнях должностей;
- как средство сохранения знаний о работе предприятия и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;
- кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;
- кадровый резерв необходим ООО «Бакалея» как сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника на предприятии. Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, предприятие получает большую отдачу от таких специалистов;
- наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Совершенствуя систему кадровой политики на ООО «Бакалея», необходимо помнить, что в настоящее время все сложнее становится найти настоящего профессионала, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед предприятием, введение должности специалиста по кадрам, а также формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу. Исходя из планов развития ООО «Бакалея»

необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Основные цели проведения мероприятий по формированию и использованию кадрового резерва представлены в таблице 3.7.

*Таблица 3.7*

Основные цели формирования и использования кадрового резерва  
в ООО «Бакалея»

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников, включенных в кадровый резерв	100% участников кадрового резерва должны быть повышены в должности
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Для нас важно, чтобы в кадровом резерве на замещение управленческих должностей были самые перспективные и успешные в своей работе сотрудники.

Формирование кадрового резерва – это сложный и многосторонний процесс, требующий активного включения в работу и самого сотрудника, и его непосредственного руководителя (таблица 3.8).

## Процесс включения в работу сотрудника и руководителя

Сотрудник (резервист)	Руководитель	ООО «Бакалея»
Проявляет себя: – активно участвует в работе всего предприятия; – принимает участие в мероприятиях предприятия	– оценивает деятельность сотрудника (резервиста); – предоставляет информацию о возможностях для развития; – контролирует развитие	– создает прозрачную карьерную лестницу для молодых сотрудников (резервистов), в том числе – возможность претендовать на управленческие должности на предприятии

Для участников программы кадрового резерва в ООО «Бакалея» нужно проводить:

- профконсультирование и психологическое тестирование;
- психологические тренинги на развития необходимых для успешного карьерного роста навыков (целеполагание, коммуникативные навыки, умение работать в команде и т.п.);
- консультации по составлению и следованию индивидуальному плану развития для скорейшего достижения поставленных целей.

Для того, чтобы развитие было эффективным, необходимо сделать его системным. Учитывая это, целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по работе с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки руководящих кадров и работу предприятия в целом.

В частности, представляется полезным следующее.

Привлечение в кадровый резерв молодых талантливых сотрудников.

Поскольку ООО «Бакалея» переживает серьезные кадровые перестановки, работа с резервом является не только актуальной, но и просто необходимой. И, как было отмечено в предыдущей главе, одна из ключевых проблем в работе с кадровым резервом – это нехватка молодого компетентного поколения, а предприятие видит свое будущее именно в молодых, энергичных, инициативных сотрудниках, готовых принимать

решения и брать на себя ответственность, поэтому основной задачей, поставленной руководством ООО «Бакалея», является подбор молодых кандидатов из числа сотрудников, которые смогли бы претендовать на освободившиеся вакансии.

Процесс подготовки кадрового резерва строится, как и большинства процессов в системе управления персоналом, прежде всего на затратах. Поэтому целесообразно рассматривать возможные пути их снижения.

В ситуации же, когда сотрудник приходит на предприятие из вне, всегда есть риск, что кандидат просто удачно показал себя на собеседовании, и в этом случае предприятие будет нести большие финансовые потери.

Считается, что потери организации при неверном подборе нового сотрудника равны сумме его годового дохода. Поэтому далее мы определим экономию затрат от формирования на предприятии кадрового резерва.

Итак, примерный объем затрат на рекрутинг одного руководителя высшего звена представлен в таблице 3.9.

*Таблица 3.9*

Предварительная оценка затрат на подбор персонала через рекрутинговую службу (кадровое агентство по подбору персонала)

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Комиссионное вознаграждение рекрутинговой службе (кадровому агентству по подбору персонала)	4500,0
Затраты на размещение объявления в газетах	3000,0
Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	20000,0
Затраты, связанные с обучением принятых сотрудников и адаптацией	30000,0
Всего	57500

Анализируя таблицу 3.9 можно сделать заключение, что формирование и поддержание кадрового резерва помогает экономить финансы организации за счет снижения затрат на подбор персонала, потому что в случае замещения вакантной должности сотрудником из кадрового резерва, предприятие получает следующие преимущества:

– сотрудник уже проработал в ООО «Бакалея» и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;

– сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.

Бюджет затрат на формирование и содержание кадрового резерва одного руководителя высшего звена на предприятии представлен в табл 3.10.

*Таблица 3.10*

**Затраты на формирование кадрового резерва на предприятии**

Наименование статьи затрат	Сумма затрат,
Затраты, связанные с организацией формирования кадрового резерва (проводится работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями и не требует дополнительных затрат)	0,0
Результаты ежегодной аттестации (проводится своими силами и не требует существенных затрат)	0,0
Обучение резервистов, путем наставничества или обучение на курсах повышения квалификации (1 раз в три года)	2,500 (из средств резервиста)
Администрирование проекта осуществляется также работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями	0,0
Всего	0,0

Как видим из таблицы затраты от формирования кадрового резерва, в расчете на одного резервиста, составляют 0,0 рублей, а экономия затрат равна 57 500 рублей.

Следовательно, наличие кадрового резерва позволяет ООО «Бакалея» значительно снизить затраты на подбор персонала через кадровые агентства, а также на адаптацию новых сотрудников.

Далее, произведем расчет затрат на мероприятия, предложенные нами в целях совершенствования кадровой политики путем введения в структуру предприятия должности специалиста по кадрам и формирования кадрового резерва на предприятии (Таблица 3.1).

Таблица 3.11

## Расходы на предложенные мероприятия

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб. в год
Заработная плата специалиста по кадрам	156 000
Предоставление личного кабинета	0,0
Предоставление рабочего места с компьютером	0,0
Информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем по формированию кадрового резерва на предприятии	0,0
Проведение тестирования участников специалистом по кадрам	0,0
Оплата за обучение (повышение квалификации)	2 500 (из средств резервиста)
Всего	156 000

В таблице 3.11 видно, что ООО «Бакалея» затратит всего 156 000 рублей в год при введении в структуру предприятия должность специалиста по кадрам (з/п составит 13 000 в месяц), тем самым, экономия предприятия составит 57 500 рублей при формировании кадрового резерва внутри предприятия, а не поиском сотрудников через кадровые агентства, так как это будет входит в обязанности специалиста по кадрам.

Формированием кадрового резерва внутри предприятия, а не поиск новых сотрудников на вакантные места через кадровые агентства, будет заниматься специалист по кадрам. Предприятие также сэкономит средства не закупая вновь принятому сотруднику мебель, компьютер и т.д. ООО «Бакалея» оснащено помещениями и оборудованием для предоставления специалисту по кадрам оборудованного рабочего места.

При расчете ожидаемой экономии от предварительной подготовки нами был проведен анализ системы управления кадровым составом, который позволил выявить разницу между средней заработной платой сотрудника среднего, либо низового уровня и средней заработной платой руководителя, на должность которого резервист претендует (табл. 3.12).



Таблица 3.12

Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

Уровень управления	Средняя з/п резервиста	Средняя з/п руководителя	Отношение ср. з/п руководителя ср. з/п резервиста
1	16000	30000	1,9
2	14000	25000	1,7
3	11000	22000	2,0
среднее значение	13600	25500	1,8

Из таблицы видно, что заработная плата руководителей выше заработной платы резервистов в 1,9 – 1,7 раза, в среднем 1,8, что позволяет предположить высокий процент мотивации труда персонала при вступлении в кадровый резерв на руководящую должность. Также стимулом для остальных работников предприятия, которые также могут повысить свой статус, не только вырасти по карьерной лестнице, но и значительно повысить заработную плату.

Для оценки эффективности формирования кадрового резерва на предприятии можем пронаблюдать, изменилось ли поведение работников после зачисления их в кадровый резерв на руководящие должности, повлияли ли предложенные нами мероприятия на показатели деятельности подразделений и т.д. (табл. 3.13).

В качестве позитивных изменений мы отметили следующее:

- расширение кругозора, изменение взглядов на управление на предприятии;
- появление осознанного подхода к решению проблем;
- улучшение планирования рабочего времени;
- улучшение самоорганизации на рабочем месте;
- улучшения в управлении командой;
- расширение «сети связей»;
- улучшение общения с подчиненными.

Таблица 3.13

Влияние работников на вступления в кадровый резерв на руководящие  
должности

Влияние на работу резервистов (позитивные изменения отмеченные резервистом)	Влияние на работу всего предприятия
Расширился кругозор, изменились взгляды на управление на предприятии; Появился осознанный подход к решению производственных проблем;	Повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы; Улучшение координации как внутрифирменной, так и между подразделениями.
Более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте);	Повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв.
Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе; Улучшилась работа в команде;	Повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв.
Повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми; Улучшилась работа в команде - расширились связи;	Улучшение взаимодействия между подразделениями; Уменьшение конфликтов между подразделениями.

Отмеченные нами позитивные изменения были сгруппированы по критерию влияния изменений в работе резервистов на работу подразделения, в котором он работает.

Кроме того, следует обратить внимание и на возможные издержки при отсутствии специалиста, готового в любой момент занять ключевую должность, т.к. для поиска нового сотрудника через кадровое агентство и введение его в профессию, ознакомление со спецификой работы, адаптация и т.д., требуется немало времени. А без специалиста, занимающего ключевую должность, работа предприятия существенно затруднена.

Таким образом, предлагаемые нами подходы к расчету экономии от формирования и подготовки кадрового резерва является простым инструментом, и в то же время позволяющим обосновать целесообразность

как и саму идеологию подготовки кадрового резерва руководящих должностей, так и обучения работников перед назначением на вышестоящую должность.

Годовые затраты на реализацию проекта по совершенствованию кадровой политики, согласно таблице 3.9, составляют 57 500 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Годовой экономический эффект от осуществления мероприятий по улучшению условий и охране труда вычисляется по формуле 3.1:

$$\text{Эг} = \text{P} - (\text{C} + \text{ЕнК}), \quad (3.1)$$

где P - полученный хозрасчетный экономический результат, руб.;

C - годовые эксплуатационные расходы на мероприятия по совершенствованию кадровой политики, руб.;

$\text{Ен} = 0,08$  - нормативный коэффициент экономической эффективности для капитальных вложений на осуществление мероприятий по совершенствованию кадровой политики;

K - капитальные вложения в мероприятия, направленные на совершенствованию кадровой политики.

Хозрасчетный экономический результат, обусловленный осуществлением мероприятий по совершенствованию кадровой политики:

$$\text{P} = \text{Эз} + \text{Эу.п.} + \text{Эл.к.} + \text{Эс}, \quad (3.2)$$

где Эз- экономия заработной платы, руб.;

Эу.п - относительная экономия условно-постоянных расходов за счет увеличения оказываемых услуг, тыс. руб.;

Эл.к -сокращение расходов на льготы и компенсации, тыс. руб.;

Эс - сокращение потерь и непроизводительных расходов, вызванное улучшением социальных показателей (снижением производственного травматизма, профессиональных заболеваний и т.п.), тыс. руб.;

Годовой экономический эффект составит 57 500 руб.

Общая экономическая эффективность капитальных вложений в мероприятия по совершенствованию кадровой политики (3.3)

$$\text{Эк} = (P - C) / K, \quad (3.3)$$

Показатель эффективности капитальных вложений следует сопоставлять с нормативным. Если  $\text{Эк} > \text{Ен}$ , то капитальные вложения можно считать эффективными.

По данным задачи:  $\text{Эк} = (1550 - 980) / 1900 = 0,3 > 0,08$ , значит, капитальные вложения эффективны.

Величина, обратная коэффициенту эффективности и характеризующая срок окупаемости капитальных вложений вычисляется по формуле (3.4):

$$T = K / (P - C) = 1 / \text{Эк}, \quad (3.4)$$

Полученный срок окупаемости капитальных вложений следует сопоставить с нормативным ( $T_n = 1,5$  лет), если он меньше нормативного, то капитальные вложения следует считать эффективными.

По данным задачи:  $T = 1 / 0,3 = 3,3 < 1,5$ . Капитальные вложения эффективны.

Социальный эффект от реализации программных мероприятий выражается в удовлетворенности работников предприятия.

Экономический эффект от реализации программы обусловлен снижением затрат, связанных с набором сотрудников на освободившиеся должности за счет кадровых агентств.

Данный проект считается эффективным и окупится в течение 1 года.

## Заключение

В последнее время в практике управление персоналом все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру.

Актуальность данной темы обусловлена осознанием перспективности и высокой отдачи данного направления кадровой политики. Система работы с кадровым резервом в нашей стране только формируется. Ее главной отличительной чертой является построение законченной цепочки работы с кадровым резервом – от поиска и отбора кандидатов для зачисления в резерв до их назначения на вакантные должности. В этой связи итогом данного исследования является разработка рекомендаций по вопросам, связанным с формированием кадрового резерва.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Для специалистов кадровой службы наибольший интерес представляет именно внутриорганизационный аспект карьеры работника, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач бизнеса предприятия.

Формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля.

Эта работа заключается в выборе с помощью специально разработанных форм и методов отбора кандидатов. Как и многие другие

кадровые технологии, она является комплексной и включает в себя определенные стадии:

- анализ потребности в резерве;
- прогноз изменения структуры аппарата;
- совершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспечения резервом номенклатурных должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности.
- формирование и составление списка резерва.

К методам, используемым для формирования списка резерва относят:

- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения);
- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества работы и т.д.

Таким образом, кадровый резерв как инструмент управления карьерой это важный стратегический элемент кадровой политики организации.

Особенности формирования и развития кадрового резерва были исследованы на примере ООО «Бакалея».

Проведен подробный анализ количественных и качественных показателей движения персонала: проблемы текучести, прибытия и убытия специалистов, обучения.

Выявлено, что в настоящее время проходит процесс реструктуризации и поэтому в концепцию управления персоналом внесены существенные изменения. Возникла необходимость в формировании молодого компетентного поколения. Наличие правильно сформированного и подготовленного коллектива делает работу предприятия более эффективным.

Кадровый резерв – важная составляющая кадровой политики ООО «Бакалея». Систематический отбор в резерв наиболее перспективных работников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции, позволяет решать проблемы кадровой политики на предприятии.

Кроме того, это реальная забота о карьерном росте и профессиональном развитии персонала, мотивирующая их на эффективную работу и способствующая росту их лояльности. Система подготовки кадрового резерва в ООО «Бакалея» предполагает решение задач:

- выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При формировании списка резерва решаются 2 главные задачи:

- оценить кандидатов в резерв;
- сравнить качества кандидатов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые кандидаты предлагаются.

Факторы, которые учитываются при формировании списка в резерв:

- требования к должности, к рабочему месту, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста;
- перечень должностей, на которые работник может претендовать;
- предельные ограничения критериев подбора кандидатов на должность;
- результаты оценки требования и индивидуальных особенностей кандидата;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата.

Таким образом, имеющийся управленческий и трудовой потенциал в ООО «Бакалея» позволяет сохранить целенаправленное развитие коллектива.

Тем не менее, надо постоянно совершенствовать кадровую политику на предприятии. В соответствии с поставленной в работе целью, нами были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики путем формирования кадрового резерва внутри предприятия.

По результатам исследования мы выявили, что управленческая квалификация оперативного резерва приведена в соответствие квалификационным требованиям предполагаемой должности, а управленческая квалификация перспективного резерва существенно повысилась.

Проведя анализ возможной экономии затрат от формирования кадрового резерва в ООО «Бакалея» доказана его целесообразность, а реализация рассматриваемого проекта является эффективной и может быть рекомендована для применения на практике.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Кадровый резерв необходим:

- как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой отрасли от и до и на разных уровнях должностей;

- как средство сохранения знаний о предприятии и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;

- кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;

- кадровый резерв необходим ООО «Бакалея» как сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника на предприятии. Сотрудников мотивирует



возможность профессионального развития и карьерного роста, предприятие получает большую отдачу от таких специалистов;

– наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Введение должности специалиста по кадрам существенно разгрузит работу генерального директора, так как ему в одном лице приходится выполнять еще и кадровую работу.

### Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.-Ростов н/Д : Издательский дом «Владис», 2004. – 48с.
2. Трудовой кодекс РФ 2-е изд. Переработанное и дополненное [Текст]/под ред. О.В. Смирнова. – М.: ТК Велби, Кнорус, 2003. – 784 с.
3. Кадры предприятия: Сборник основных нормативных правовых документов с комментариями [Текст]/Составители и авторы комментариев – Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2010. – 656 с.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала[Текст]/ О.Н.Аллин. – М.: Генезис, 2013. – 242с.
5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика[Текст]/ В.М.Анисимов. – М.: Экономика, 2013. – 703с.
6. Армстронг-Смит, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/ Армстронг-Смит, Майкл. – СПб: Питер, 2014. – 831с.
7. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: модели управления: учебное пособие для студентов вузов [Текст]/ Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 286с.
8. Артемов, О.Ю. Кадровый менеджмент: практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб[Текст]/О.Ю. Артемов, Н.И. Артемова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчиникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2011. – 448с.
9. Вагина, Н.В. Проблемы страхового бизнеса в России[Текст]/ Н.В. Вагина, П. Иванушко //Управление персоналом. №3, 2014. С.17-21.
10. Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент [Текст]/ Г.И. Ванюрихин //Менеджмент в России и за рубежом. №7,2011. С.20.

11. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Элит-2010, 2013. – 304с.
12. Галенко, В.П. Как эффективно управлять организацией [Текст]/ В.П. Галенко. – М.: Бератор-Пресс, 2013. – 160с.
13. Герасимов, Ю.Н. Менеджмент персонала[Текст]/ Ю.Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: «Феникс», 2013. – 448 с.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2014.-501с.
15. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]/ Л.Д.Гительман. – М.: Дело, 2013. – 260с.
16. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 325с.
17. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Пер с англ. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 598с.
18. Демин, Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях [Текст]/ Ю.М. Демин.- СПб и др.: Питер: Питер принт, 2014. – 219с.
19. Документы по персоналу предприятия[Текст]/ М.И. Басаков. – Ростов н/Д.: издательский центр «МарТ», 2011. – 272 с.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]. – 5-е изд., доп. и перераб./ А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
21. Жариков, Е.С. Риски в кадровой работе [Текст]/ Е.С. Жариков. - М.: МЦФЭР, 2013. – 286с.
- 22.Кадровая служба: Ежегодный сборник нормативных актов для кадровых служб[Текст]/ сост.: О.П.Фролов, А.А.Новиков. – М.: Охрана труда и социальное страхование, 2011. – 408с.
- 23.Кадры предприятия: сборник основных нормативно-правовых документов с комментарием[Текст]. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 655с.
- 24.Кадры предприятия:140 общеотраслевых профессий: практич. Пособие[Текст]. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 126с.

- 25.Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст]/ Под редакцией д.э.н. профессора А.Я. Кибанова. – М.: «Экзамен», 1999. – 576с.
- 26.Котляр, А.Э. Движение рабочей силы в крупном городе [Текст]/ А.Э. Котляр. – М.: «Финансы и статистика», 1982. – 214с.
- 27.Кравченко, К.А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации [Текст]/ К.А. Кравченко // Управление персоналом. №6,2014. С.17-20.
- 28.Круглов, А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной экономике [Текст]/ А.В. Круглов // Проблемы современной экономики. №4,2014.С.52-58.
- 29.Коваль, А. Человеческий капитал в страховании важнее финансового. [Текст]/ А. Коваль // Управление персоналом. №3, 2014.С.22-25.
- 30.Коул, Джеральд. Управление персоналом в современной организации [Текст. /Пер. с англ. ДжеральдКоул. – М.: Вершина, 2014. – 350с.
- 31.Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом [Текст]/ А.И. Кочеткова.– М.: ТЕИС, 2010. – 88 с.
- 32.Кохно, П.А. Менеджмент./ П.А. Кохно, В.А. Микрюков.– М.: Финансы и статистика, 1993.-160с.
- 33.Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель....Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст]/ Р.Л. Кричевский. – М.: Изд-во «Дело», 2013.-400с.
- 34.Кротова, Н.В. Управление персоналом [Текст]/ Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 318с.
- 35.Кулапов, М.Н. Управление кадрами [Текст]/ М.Н. Кулапов. – М.: Дашков и К, 2012. – 153с.
- 36.Ладанов, И.Д. Менеджер и менеджмент [Текст]/ И.Д. Ладанов. – М.: «Ника», 2012. – 253с.
- 37.Ладанов, И.Д. Управление персоналом [Текст]/ И.Д. Ладанов. – М.: «Ника», 2012. – 157с.

- 38.Липатов, В.С. Методы исследования трудовых процессов[Текст]/ В.С. Липатов.– М.: МКУ, 2003. – 280с.
- 39.Малуев, П.А. Управление персоналом [Текст]/ П.А. Малуев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 182с.
- 40.Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст]/ В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2014. – 286с.
- 41.Маслов, Е.В. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. П.В. Шеметова, Е.В. Маслова.– М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.
- 42.Мате, Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия [Текст] / Э. Мате, Д. Тиксье. – М.: Прогресс, 2014. – 240с.
- 43.Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]/ Пер. с англ. М.Мескон. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 501с.
- 44.Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера [Текст]/ Е.Г. Молл. – СПб.: Питер: Питер принт, 2013. – 351с.
- 45.Мордавин, С.К. Управление персоналом: современная Российская практика [Текст]/ С.К. Мордавин. – М.: Питер, 2012. – 302с.
- 46.Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]/ В.В.Музыченко. – М.: «Академия», 2013. – 528 с.
- 47.Николенко, Н. Организация стратегического управления человеческими ресурсами страховой компании[Текст]/ Н.Николенко // Управление персоналом. №18, 2014. С.44-47.
- 48.Новые технологии управления персоналом [Текст]/ Г.А. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудинов и др. – СПб.: Речь, 2012. – 236с.
- 49.Петрунова, В. //Управление персоналом[Текст]. №5, 2014.С.9-16.
- 50.Поляков, А.А. Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура страховой компании[Текст]/ А.А. Поляков // Страховое дело. №3, 2012. С.51-63.

51. Психогимнастика в тренинге [Текст]/ Под ред. Н.Ю.Хрущевой. – СПб.: Речь, Институт тренинга, 2012. – 175с.
52. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации [Текст]/ А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб: Питер, 2011 – 176с.
53. Саркисов, С.Э. Специфика экономики персонала страховой компании в условиях социальной рыночной экономики [Текст]/ С.Э.Саркисов // Страховое дело. №6, 2013.С.31-48.
54. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации[Текст]/ И.А.Оганесян.– М.: Амалфея, 2010. – 256 с.
55. Пригожин, А.Н. Современная социология организации [Текст]/ А.Н. Пригожин. – М.: Интерпрокс,2014. – 296с.
56. Социальная и корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы[Текст]/ Под общ. ред. Н.А. Волгики, В.К. Егорова.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 108 с.
57. Старобинский, Э.Е. Менеджмент на практике: Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством [Текст]/ Э.Е.Старобинский. – М.: Книжный мир, 2012. – 152с.
58. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? [Текст]/ Э.Е. Старобинский. – М.: АО «Бизнес-Школа», 2012. – 240с.
59. Теория управления[Текст]/ Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 558 с.
60. Толковый словарь по управлению [Текст] . – М.: изд-во «Аланс», 2014. – 187с.
61. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие [Текст]/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 336с.
62. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики[Текст]/ Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2010. – 350с.
63. Управление персоналом [Текст]/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина, 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ,2012. – 560с.

64. Управление персоналом на производстве [Текст]/ Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.– 381с.
65. Управление персоналом организации[Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. 2014. – 638 с.
66. Управление – это искусство[Текст]/ А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд.- М.: Республика, 2014. – 192с.
67. Уткин, Э.А. Управление компанией[Текст]/ Э.А. Уткин.- М.: ЭКМОС, 2000.-258с.
68. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст]/ В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 160 с.
69. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами[Текст]/ Н.А. Чижов. – СПб: Питер, 2014. –334с.
70. Шейл, Питер. Руководство по развитию персонала[Текст]/ Пер. с англ. Питер, Шейл.- СПб: Питер: Питер принт,2014. – 239с.