

Содержание:

Введение

Актуальность. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, управление персоналом на предприятии рассматривается в достаточно широком диапазоне от экономико-статистического до философско-психологического.

Стратегия управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность стратегии управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно - экономических, социально - психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально - экономическую эффективность любого производства.

Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Актуальность темы работы объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и стратегией управления персоналом.

Актуальность выбранной темы определяется так же тем, что для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий

профессиональный авторитет.

Цель – разработка стратегического кадрового плана работы персонала на примере АЗС ТНК.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические аспекты, касающиеся кадровой стратегии управления персоналом.
2. Дать организационную и кадровую характеристику АЗС ТНК.
3. Проанализировать действующую систему управления персоналом АЗС ТНК.
4. Разработать предложения по совершенствованию кадровой стратегии управления персоналом в исследуемом предприятии.

Объектом исследования в данной работе является АЗС ТНК.

Предмет исследования – кадровая стратегия управления персоналом.

Теоретическую основу работы составили учебно-методическая литература таких авторов, как Е.А. Борисова, В.В. Гончаров, В.А. Дергунов, А.А. Козлов, А.С. Красавин, Т.И. Овчинникова, Э.Е. Старобинский, Н.А. Чуварова и других, публикации в таких журналах, как «Менеджмент в России и за рубежом», «Кадры», «Управление персоналом»

Проблемам управления и развития персонала в настоящее время уделяется в теоретическом плане достаточно внимания. В процессе написания работы были использованы труды таких известных ученых, психологов и публицистов как В. И Шкатулло, С.В.Шекшня, А.П. Егоршина, А.Я.Кибанова, И.П.Волкова, И.Н. Герчиковой и др.

В качестве инструментов исследования использованы следующие методы: системный подход, рассматривающий предприятие как единый социально-экономический комплекс, расчетно-аналитический метод, метод логического анализа; метод информационного анализа, синтез, обобщение.

1. Теоретические основы работы с персоналом в организации

1.1 Понятие и цели системы управления персоналом организаций

В общем направлении управления персоналом на предприятии имеют глобализационный характер и отображают поиски высокоэффективных систем осуществления творческого и производственного регулирования. Главный теоретическим тезисом нового подхода к управлению кадрами - признание экономической эффективности и социальной полезности сотрудников, для овладения и формирования которых необходимы финансовые вложения.

Сегодня службы управления персоналом организаций решают сложные и разнообразные задачи и являются иногда достаточно крупными подразделениями, которые включают в свой состав 50 и более служащих. Они основывают свою работу на базе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости персонала.

Чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады)[\[1\]](#).

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным[\[2\]](#).

Сущность любой деятельности может быть описана определенным перечнем составляющих ее работ. Содержание управления стратегического управления персоналом составляют:

- расчет потребности в сотрудниках с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг;

- формирование системы комплектования (численный и качественный состав работников);
- система работы с кадрами;
- формирование системы оплаты и мотивации труда;
- анализ деятельности и аттестация сотрудников;
- разработка системы развития кадров, обеспечение профессионального роста через планирование карьеры;
- формирование межличностных отношений между сотрудниками, руководителями [\[3\]](#).

Таким образом, помимо реализации своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации. Кроме того, служба персонала существенно ограничена временными рамками - антикризисные меры должны осуществиться в сжатые сроки.

Реализация процесса управления персоналом обуславливает необходимость налаживания хорошо организованной работы всех структурных подразделений организации, создания атмосферы взаимопонимания и партнерских отношений между членами трудового коллектива, когда организация работает как единый, слаженный, четкий механизм (табл.1).

Таблица 1

Структура основных элементов системы управления кадрами [\[4\]](#)

Элементы системы управления персоналом	Классический подход	Современный подход
Ресурсы компании	Труд и денежный капитал	Человеческий капитал
Издержки на работников	Прямые издержки	Долгосрочные вложения

Стимулирование персонала	Материальное стимулирование	Социальное обеспечение
Издержки на обучение	Минимальные	применяется принцип «издержки - выгода»
Виды обучения	На рабочем месте	Вне компании
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуально-групповая
Регламентация	Жёсткая	Разный уровень свободы
Сроки планирования	Краткосрочные	В течении жизненного цикла
Функции отдела кадров	В основном учетные	В основном аналитические

В основе управления персоналом, как базовым стратегическим ресурсом организации, лежит гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное отношение к достижению конечных целей функционирования организации.

Таким образом, представлены основные элементы системы управления персоналом, дана сравнительная характеристика различных подходов к управлению персоналом. Проводя сравнительный анализ представленных в таблице классического и современного подходов к системе управления персоналом, можно сделать вывод, что современное понимание системы управления существенно отличается от традиционного, классического подхода. Обратим внимание, что основные приоритеты сместились с административно-регламентирующих методов, которые были направлены, в основном, на достижение целей организации, на методы более лояльные, гибкие, демократические, развивающиеся.

1.2 Содержание стратегических кадровых планов в системе социально-экономических процессов управления предприятием

Исследованию проблем формирования кадровой стратегии и планов организации, ее роли в стабильном и эффективном развитии отдельной организации посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов как: М. Базаров, М.Грачев, Дж. Иванцевич, Э.Старобипский, В.Травин, С.Шекшня и других, которые исследуют общие вопросы формирования системы управления кадрами.

Второе направление исследований - это анализ различных, в основном социально-психологических, аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций. Подобные вопросы рассмотрены в работах, в основном, зарубежных авторов: Дж.Джонсон, У. Мастенбрук, Дж. Пфеффер, Д.Пью. Из работ российских специалистов, можно выделить работы А.Демина и А.Пригожина.

В специальной литературе можно встретить ряд определений кадровой стратегии, и наиболее полным представляется определение, данное Базаровым.

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

Процесс согласования интересов вызывает к жизни особый механизм перераспределения трудовых ресурсов, использующий методы как экономического, так и прямого управления. С точки зрения В.И. Шкатула - этот механизм должен выполнять следующие функции:[6]

- согласовывать интересы страны, регионов, отраслей, форм хозяйствования по поводу привлечения и использования трудовых ресурсов;
- обеспечивать общественную целесообразность движения, трудовых ресурсов и эффективность трудовых затрат в различных секторах экономики;

- способствовать сбалансированности рабочих мест и рабочей силы.

Стратегическое управление кадрами на практике заключается в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга кадров предприятия; определении кадрового потенциала предприятия и потребности его в персонале.

А.Я. Кибанов отмечает, что стратегическое управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на всех стадиях воспроизводства и потребления кадрового потенциала, которое обеспечивает потребности национальной экономики необходимой рабочей силой и на этой основе - гармоничное развитие личности и повышение производительности труда[7].

Предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях организации деятельности предприятия.

В связи с этим А.С. Рощина отмечает, что основная цель управления кадрами в современных условиях - сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ более высокого уровня[8].

Целевая задача кадровой стратегии может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк - увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше[9]:

- переводить на сокращенные формы занятости;

We are witnessing a reversion to tribalism around the world, away from nation states. The same pattern can be seen even in America -- especially in American politics."

Before the rise of the nation-state, between the eighteenth and twentieth centuries, the world was mostly tribal. Tribes were united by language, religion, blood, and belief. They feared other tribes and often warred against them. Kings and emperors imposed temporary truces, at most.

But in the past three hundred years the idea of nationhood took root in most of the world. Members of tribes started to become citizens, viewing themselves as a single people with patriotic sentiments and duties toward their homeland. Although nationalism never fully

supplanted tribalism in some former colonial territories, the transition from tribe to nation was mostly completed by the mid twentieth century.

Over the last several decades, though, technology has whittled away the underpinnings of the nation state. National economies have become so intertwined that economic security depends less on national armies than on financial transactions around the world. Global corporations play nations off against each other to get the best deals on taxes and regulations.

News and images move so easily across borders that attitudes and aspirations are no longer especially national. Cyber-weapons, no longer the exclusive province of national governments, can originate in a hackers garage.

Nations are becoming less relevant in a world where everyone and everything is interconnected. The connections that matter most are again becoming more personal. Religious beliefs and affiliations, the nuances of ones own language and culture, the daily realities of class, and the extensions of ones family and its values -- all are providing people with ever greater senses of identity.

The nation state, meanwhile, is coming apart. A single Europe -- which seemed within reach a few years ago -- is now succumbing to the centrifugal forces of its different languages and cultures. The Soviet Union is gone, replaced by nations split along tribal lines. Vladimir Putin cant easily annex the whole of Ukraine, only the Russian-speaking part. The Balkans have been Balkanized.

Separatist movements have broken out all over -- Czechs separating from Slovaks; Kurds wanting to separate from Iraq, Syria, and Turkey; even the Scots seeking separation from England.

The turmoil now consuming much of the Middle East stems less from democratic movements trying to topple dictatorships than from ancient tribal conflicts between the two major denominations of Isam -- Sunni and Shia.

And what about America? The worlds "melting pot" is changing color. Between the 2000 and 2010 census the share of the U.S. population calling itself white dropped from 69 to 64 percent, and more than half of the nations population growth came from Hispanics.

It s also becoming more divided by economic class. Increasingly, the rich seem to inhabit a different country than the rest.

But Americas new tribalism can be seen most distinctly in its politics. Nowadays the members of one tribe (calling themselves liberals, progressives, and Democrats) hold sharply different views and values than the members of the other (conservatives, Tea Partiers, and Republicans).

Each tribe has contrasting ideas about rights and freedoms (for liberals, reproductive rights and equal marriage rights; for conservatives, the right to own a gun and do what you want with your property).

Each has its own totems (social insurance versus smaller government) and taboos (cutting entitlements or raising taxes). Each, its own demons (the Tea Party and Ted Cruz; the Affordable Care Act and Barack Obama); its own version of truth (one believes in climate change and evolution; the other doesnt); and its own media that confirm its beliefs.

The tribes even look different. One is becoming blacker, browner, and more feminine. The other, whiter and more male. (Only 2 percent of Mitt Romneys voters were African-American, for example.)

Each tribe is headed by rival warlords whose fighting has almost brought the national government in Washington to a halt. Increasingly, the two tribes live separately in their own regions -- blue or red state, coastal or mid-section, urban or rural - with state or local governments reflecting their contrasting values.

I m not making a claim of moral equivalence. Personally, I think the Republican right has gone off the deep end, and if polls are to be believed a majority of Americans agree with me.

But the fact is, the two tribes are pulling America apart, often putting tribal goals over the national interest -- which is not that different from whats happening in the rest of the world.

- использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- направлять на длительную переподготовку и т.п.
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

We are witnessing a reversion to tribalism around the world, away from nation states. The same pattern can be seen even in America -- especially in American politics."

Before the rise of the nation-state, between the eighteenth and twentieth centuries, the world was mostly tribal. Tribes were united by language, religion, blood, and belief. They feared other tribes and often warred against them. Kings and emperors imposed temporary truces, at most.

But in the past three hundred years the idea of nationhood took root in most of the world. Members of tribes started to become citizens, viewing themselves as a single people with patriotic sentiments and duties toward their homeland. Although nationalism never fully supplanted tribalism in some former colonial territories, the transition from tribe to nation was mostly completed by the mid twentieth century.

Over the last several decades, though, technology has whittled away the underpinnings of the nation state. National economies have become so intertwined that economic security depends less on national armies than on financial transactions around the world. Global corporations play nations off against each other to get the best deals on taxes and regulations.

News and images move so easily across borders that attitudes and aspirations are no longer especially national. Cyber-weapons, no longer the exclusive province of national governments, can originate in a hackers garage.

Nations are becoming less relevant in a world where everyone and everything is interconnected. The connections that matter most are again becoming more personal. Religious beliefs and affiliations, the nuances of ones own language and culture, the daily realities of class, and the extensions of ones family and its values -- all are providing people with ever greater senses of identity.

The nation state, meanwhile, is coming apart. A single Europe -- which seemed within reach a few years ago -- is now succumbing to the centrifugal forces of its different languages and cultures. The Soviet Union is gone, replaced by nations split along tribal lines. Vladimir Putin cant easily annex the whole of Ukraine, only the Russian-speaking part. The Balkans have been Balkanized.

Separatist movements have broken out all over -- Czechs separating from Slovaks; Kurds wanting to separate from Iraq, Syria, and Turkey; even the Scots seeking separation from England.

The turmoil now consuming much of the Middle East stems less from democratic movements trying to topple dictatorships than from ancient tribal conflicts between the two major denominations of Isam -- Sunni and Shia.

And what about America? The world's "melting pot" is changing color. Between the 2000 and 2010 census the share of the U.S. population calling itself white dropped from 69 to 64 percent, and more than half of the nation's population growth came from Hispanics.

It's also becoming more divided by economic class. Increasingly, the rich seem to inhabit a different country than the rest.

But America's new tribalism can be seen most distinctly in its politics. Nowadays the members of one tribe (calling themselves liberals, progressives, and Democrats) hold sharply different views and values than the members of the other (conservatives, Tea Partiers, and Republicans).

Each tribe has contrasting ideas about rights and freedoms (for liberals, reproductive rights and equal marriage rights; for conservatives, the right to own a gun and do what you want with your property).

Each has its own totems (social insurance versus smaller government) and taboos (cutting entitlements or raising taxes). Each, its own demons (the Tea Party and Ted Cruz; the Affordable Care Act and Barack Obama); its own version of truth (one believes in climate change and evolution; the other doesn't); and its own media that confirm its beliefs.

The tribes even look different. One is becoming blacker, browner, and more feminine. The other, whiter and more male. (Only 2 percent of Mitt Romney's voters were African-American, for example.)

Each tribe is headed by rival warlords whose fighting has almost brought the national government in Washington to a halt. Increasingly, the two tribes live separately in their own regions -- blue or red state, coastal or mid-section, urban or rural - with state or local governments reflecting their contrasting values.

I'm not making a claim of moral equivalence. Personally, I think the Republican right has gone off the deep end, and if polls are to be believed a majority of Americans agree with me.

But the fact is, the two tribes are pulling America apart, often putting tribal goals over the national interest -- which is not that different from what's happening in the rest of the world.

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

Кадровая стратегия формирует:

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

We are witnessing a reversion to tribalism around the world, away from nation states. The same pattern can be seen even in America -- especially in American politics."

Before the rise of the nation-state, between the eighteenth and twentieth centuries, the world was mostly tribal. Tribes were united by language, religion, blood, and belief. They feared other tribes and often warred against them. Kings and emperors imposed temporary truces, at most.

But in the past three hundred years the idea of nationhood took root in most of the world. Members of tribes started to become citizens, viewing themselves as a single people with patriotic sentiments and duties toward their homeland. Although nationalism never fully supplanted tribalism in some former colonial territories, the transition from tribe to nation was mostly completed by the mid twentieth century.

Over the last several decades, though, technology has whittled away the underpinnings of the nation state. National economies have become so intertwined that economic security depends less on national armies than on financial transactions around the world. Global corporations play nations off against each other to get the best deals on taxes and regulations.

News and images move so easily across borders that attitudes and aspirations are no longer especially national. Cyber-weapons, no longer the exclusive province of national governments, can originate in a hackers garage.

Nations are becoming less relevant in a world where everyone and everything is interconnected. The connections that matter most are again becoming more personal.

Religious beliefs and affiliations, the nuances of ones own language and culture, the daily realities of class, and the extensions of ones family and its values -- all are providing people with ever greater senses of identity.

The nation state, meanwhile, is coming apart. A single Europe -- which seemed within reach a few years ago -- is now succumbing to the centrifugal forces of its different languages and cultures. The Soviet Union is gone, replaced by nations split along tribal lines. Vladimir Putin cant easily annex the whole of Ukraine, only the Russian-speaking part. The Balkans have been Balkanized.

Separatist movements have broken out all over -- Czechs separating from Slovaks; Kurds wanting to separate from Iraq, Syria, and Turkey; even the Scots seeking separation from England.

The turmoil now consuming much of the Middle East stems less from democratic movements trying to topple dictatorships than from ancient tribal conflicts between the two major denominations of Isam -- Sunni and Shia.

And what about America? The worlds "melting pot" is changing color. Between the 2000 and 2010 census the share of the U.S. population calling itself white dropped from 69 to 64 percent, and more than half of the nations population growth came from Hispanics.

It s also becoming more divided by economic class. Increasingly, the rich seem to inhabit a different country than the rest.

But Americas new tribalism can be seen most distinctly in its politics. Nowadays the members of one tribe (calling themselves liberals, progressives, and Democrats) hold sharply different views and values than the members of the other (conservatives, Tea Partiers, and Republicans).

Each tribe has contrasting ideas about rights and freedoms (for liberals, reproductive rights and equal marriage rights; for conservatives, the right to own a gun and do what you want with your property).

Each has its own totems (social insurance versus smaller government) and taboos (cutting entitlements or raising taxes). Each, its own demons (the Tea Party and Ted Cruz; the Affordable Care Act and Barack Obama); its own version of truth (one believes in climate change and evolution; the other doesnt); and its own media that confirm its beliefs.

The tribes even look different. One is becoming blacker, browner, and more feminine. The other, whiter and more male. (Only 2 percent of Mitt Romneys voters were African-American, for example.)

Each tribe is headed by rival warlords whose fighting has almost brought the national government in Washington to a halt. Increasingly, the two tribes live separately in their own regions -- blue or red state, coastal or mid-section, urban or rural - with state or local governments reflecting their contrasting values.

I m not making a claim of moral equivalence. Personally, I think the Republican right has gone off the deep end, and if polls are to be believed a majority of Americans agree with me.

But the fact is, the two tribes are pulling America apart, often putting tribal goals over the national interest -- which is not that different from whats happening in the rest of the world.

Кадровая стратегия должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. Кадровая стратегия является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая стратегия должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика выступает звеном кадровой стратегии. В специальной литературе можно встретить примеры различного толкования понятия кадровая политика (авторы Л.С.Бляхман, Р.Э.Мартанкус, И.Б.Скоробогатова, Н.В.Сулицкий, И.В.Бизюков и др.). Различные определения можно свести в три группы.

Кадровая политика в работах вышеуказанных авторов трактуется как:

- подбор и расстановка работников, занятых в системе управления;
- подбор, расстановка и использование всех без исключения работников;
- процесс социального управления производственным коллективом и его

профессиональными группами для решения поставленных перед ними задач.

Обращает на себя внимание так же тот факт, что в специальной литературе нет единого мнения о месте кадровой политики в кадровом менеджменте. Некоторые признанные специалисты в области управления персоналом определяют кадровую политику как основу стратегии управления персоналом.

Автор разделяет точку зрения Травина, которая сводится к тому, что кадровая политика в целом определяет подходы к различным процедурам и функциям управления персоналом, она выступает как промежуточное звено между миссией организации и стратегией управления персоналом, с одной стороны, и повседневной деятельностью по управлению персоналом, с другой[10].

Исходя из данного подхода, назначение кадровой политики – в своевременном формулировании целей управления персоналом в соответствии с миссией, стратегией развития организации и вытекающей из них стратегией управления персоналом, постановке проблем и задач, нахождении способов и организации достижения целей.

Кадровая стратегия формирует требования к рабочей силе на стадии ее найма, отношение руководства к «капиталовложениям» в рабочую силу, к стабилизации коллектива, к характеру подготовки и переподготовки персонала, к внутрифирменному движению кадров и т.д.

Основными разновидностями кадровых планов считаются план подбора сотрудников, план обучения, план оплаты труда, план формирования кадровых процедур.

Специалисты считают, что не существует идеальной модели управления и нельзя выработать универсальную кадровую стратегию.

Таким образом, кадровая стратегия ориентирована на создание таковой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на приобретение не лишь экономического, но и общественного эффекта при условии соблюдения работающего законодательства.

В реализации кадровой стратегии вероятны альтернативы. Она может быть стремительной, решительной (в чем-то на первых порах, может быть, и не чрезвычайно разумной по отношению к работникам предприятия), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, или, напротив,

основанной на учете такого, как ее осуществление отразится на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

2. Анализ кадрового состава и системы работы с персоналом на АЗСТНК г. Тула

2.1 Характеристика персонала АЗС ТНК

АЗС расположена по адресу: г. Тула, ул. Рязанская, 5а. В общей сложности АЗС является небольшой организацией, соответственно ей требуется минимальное количество сотрудников, так же задачу упрощает то, что организация является индивидуальным предпринимательством, что сразу значительно урезает количество «лишних» сотрудников. Организационная структура представлена на рисунке 1.



Рис.1 Организационная структура АЗС ТНК

Структура организации – линейная.

Динамика численности персонала по категориям показана в таблице 2.

Таблица 2

Анализ численности персонала по категориям

Показатели	Численность, чел	Абсолютное изменение численности к прошлому году	Относительное изменение, %
------------	------------------	--	----------------------------

Категории персонала	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Руководители	2	2	3	0	1	100	150
Специалисты	15	16	19	1	3	106,66	118,75
Обслуживающий персонал	10	11	13	1	2	106,66	118,18
Служащие	1	2	3	1	1	200	150
Общая численность	29	31	38	3	7	106,89	122,58

Общая численность персонала по категориям в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 6 человек, на конец 2017 года составила 38 человек.

Увеличение численности специалистов и служащих обусловлено увеличением объемов предоставляемых услуг.

Ежегодно наблюдается незначительный рост численности персонала, это связано с тем, что в компании низкая текучесть персонала и в замещении нет значительной необходимости.

Анализ возрастного состава персонала показывает, что наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия составляют работники от 30 до 40 лет, что составляет 37,0 % от общей численности.

Количество работников в возрасте от 40 и старше – 37,0 %, молодежь до 30 лет составляет 30,0 % от общей численности.

Рис. 2 Структура персонала по уровню образования

На АЗС из общей численности персонала (38 чел.) на 2017 год, 14 работников имеют высшее образование, что составляет 27,0 %. 11 человек имеют среднее

профессиональное образование, что составляет 36,0%, а персонал со средним образованием составляет 37,0 %.

Важнейшей характеристикой состояния кадров на предприятии является их динамика: работники поступают на работу, увольняются, уходят в отпуск, на учебу, на пенсию, в армию и т.п.

Движение кадров учитывается с помощью следующих показателей:

1. коэффициента оборота по приему,
2. коэффициента оборота по выбытию,
3. коэффициента текучести кадров,
4. коэффициента постоянства персонала предприятия [\[11\]](#).

Динамика движения персонала в 2015-2017г. приведена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика движения персонала АЗСТНКв 2015-2017г.,%

Коэффициенты	2015г.	2016г.	2017г.
а) по приему персонала (Кпр)	1,3	2,6	3,8
б) по выбытию персонала (Кв)	2,8	1,5	1,6
в) текучести кадров (Кт)	2,7	1,3	1,4
г) постоянства персонала (Кп.с)	97,3	98,7	98,5

По результатам анализа коэффициент по приему персонала с каждым годом увеличивается: в 2015г. он составлял 1,3; в 2016г. на 1,3 выше - 2,6, а к 2017г. увеличился на 1,2 и составил 3,8.

Повышение коэффициента текучести кадров на 1.1 % отрицательно влияет на деятельность компании, но для детального анализа необходимо выяснить причины текучести кадров - таблица 4.

Таблица 4

Анализ причин текучести кадров на предприятии в 2015- 2017 годах

Причины увольнения	На конец2015 год	На конец2016 год	На конец2017 год
Неудовлетворительная организация труда	1	2	1
Неудовлетворённость зарплатой	2	3	2
Перемена места жительства	2	1	-
Отсутствие перспектив роста	1	3	2
Всего уволилось	5	9	5

Таким образом, главными причинами увольнения персонала являются неудовлетворённость заработной платой и отсутствие перспектив роста.

2.2 Анализ кадровых стратегий АЗС ТНК и проблем при принятии кадровых решений

Кадровое планирование осуществляется с учетом результатов планирования других функциональных областей деятельности компании.

Система стратегического кадрового планирования АЗС включает следующие этапы:

- 1. Сбор сведений о потребностях компании в трудовых ресурсах: в виде заявок, обобщенного плана от руководства фирмы.
- 2. Разработка кадрового плана с указанием вакансий: должности, на которые необходимо набрать сотрудников или переобучить, и

- необходимого количества персонала.
3. Описание должностей: обязанности, квалификационные требования, компетенции, которые необходимы для результативного выполнения функций.
 4. Описание планируемых издержек на оплату обучения работников и планирование изменений фонда оплаты труда.
 5. Постановка задач: приоритеты и сроки заполнения вакансий с учетом актуальных задач и ресурсов организации.
 6. Реализация кадрового плана с отчетностью о ходе исполнения кадрового плана.

Содержание процесса кадрового планирования представлено на рис. Приложение 1.

Как видно из рис. потребности в сотрудниках прогнозируются путем составления прогнозов предложения и спроса и установления недостатка или избытка сотрудников, который может проявиться в будущем.

Структура кадровых технологий АЗС представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура кадровых технологий, используемых на АЗС

Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала (подбор и расстановка кадров)	Кадровые технологии, обеспечивающие получение персональной информации (оценка кадров)	Кадровые технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала (управление карьерой)
Конкурсное замещение вакантных должностей	Аттестация	Управление карьерой
Формирование резерва кадров	Квалификационный экзамен	Перемещение персонала (ротация кадров)

На АЗС используется программа 1С:Зарплата и управление персоналом 8, которая содержит инструменты для решения следующих задач:

- формирование кадрового плана, определение необходимого количества сотрудников и анализ заполнения кадрового плана.
- открытие вакансий, описание квалификационных требований к кандидатам на вакантную позицию.
- оценка эффективности кадрового планирования (рис.3).

The screenshot shows a software window titled "Специалист по охране труда, Отдел персонала (Вакансия)". The interface includes a top bar with "Записать и закрыть" and "Печать" buttons, and a "Все действия" menu. The main form is divided into several sections:

- Описание:** Includes fields for "Описание должности" (Specialist for labor protection), "Организация", "Подразделение" (Отдел персонала), "Название вакансии" (Специалист по охране труда, Отдел персонала), "Код" (000000001), and "Заявитель" (Громова Ирина Даниловна).
- Описание вакансии:** Features radio buttons for "Соответствует описанию должности" (selected) and "Произвольное".
- Требования:** A text box containing "Отличное знание норм охраны труда".
- Обязанности:** A text box containing "Проведение инструктажей, Проверка соблюдения норм охраны труда, Расследование несчастных случаев на производстве".
- Условия:** A text box containing "Не указаны".
- Competency Table:** A table with two columns: "Компетенция" and "Оценка компетенции". It lists "Стрессоустойчивость" with a rating of "A [+2]" and "Умение убеждать собеседника" with a rating of "B [+1]".

Рис. 3. Описание конкретной должности

Отчет Состояние кадрового плана предназначен для оперативного мониторинга выполнения задач по кадровому плану. В отчете содержится актуальная информация на конкретную дату о количестве занятых и вакантных ставок кадрового плана по отношению к запланированным вакансиям. Использование данного отчета позволяет отслеживать сбои в заполнении запланированных штатных позиций и оперативно принимать необходимые решения (рис.4).

Состояние кадрового плана [Состояние кадрового плана организации]

Произвольная дата дата: . . .

Сформировать Настройки ?

Состояние кадрового плана
 Период: на 14.03.2011 10:20:11
 Группировки строк: Организация; Подразделение;
 Дополнительные поля: Должность;
 Показатели: Количество ставок; Занято ставок; Вакантно;
 Отбор: Подразделение В группе из списка "Отдел информационных техн..."

Организация	Количество ставок	Занято ставок	Вакантно
Подразделение			
Должность			
	5		5
Отдел информационных технологий	5		5
Программист 1С	1		1
IT-директор	1		1
Системный администратор	3		3
Итого	5		5

Рис. 4 Состояние кадрового плана

Отчет Исполнение кадрового плана предназначен для оценки результативности работы менеджера, отвечающего за подбор персонала. В отчет выводится информация о проценте исполнения кадрового плана (план/факт) за необходимый период времени в разрезе подразделений и должностей.

Один из критериев отбора персонала – это требование высшего образования как такового, вне связи с его спецификой. Это объясняется тем, что высшее образование рассматривается скорее как показатель общего уровня культуры, эрудиции и интеллекта человека.

Поиск кандидатов осуществляется менеджером и руководителями. Вербовка используется в двух вариантах:

1. индивидуальный – по рекомендациям, через личные знакомства;
2. массовый – СМИ, Интернет, объявления и т.д.

Резерв кадров формируется: из работников, желающих перейти на другое место работы внутри АЗС; из лиц не являющимися работниками, но желающих работать на АЗС.

Посредством правильной расстановки кадров достигается сбалансированность числа рабочих мест и численности работников предприятия.

Расстановка кадров осуществляется с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений; перспективность расстановки кадров, способствующее их росту.

На АЗС применяются следующие методы оценки кадрового потенциала:

1. Собеседование

2. Аттестация

Собеседование – проводится в устной форме и применяется при приеме на работу. При переходе на новую должность проводится телефонное интервью собеседование с менеджером по персоналу. Руководящий состав при приеме на работу проводят психологический тест.

Аттестация проводится раз в год и в зависимости как сдал сотрудник существуют премии в процентном соотношении (10%, 20%, 25%, 30% от оклада работника и 15% новому сотруднику не проходившего аттестацию). Существует множество аттестаций, как для определенных должностей, так и для всех сотрудников.

Данная система в полной мере охватывает все аспекты работы управляющего состава. Проводится данная аттестация как для претендентов на должность по окончании испытательного срока, так и для уже работающих сотрудников для проверки знаний. На основании показанного набора знаний можно безошибочно принимать решение о пригодности сотрудника к занимаемой должности.

Профессиональная переподготовка предусматривает получение дополнительных профессиональных знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности или для получения дополнительной квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.

Подготовка руководящих кадров выполняется посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. Переподготовка носит целенаправленный характер, т.е. ориентирована на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять

Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы максимально эффективно, так как не имеет в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе используется при подведении итогов.

При выборе методов обучения организация должна принимать во внимание результативность их воздействия на определенную группу сотрудников.

3. Обоснование содержания и организация разработки стратегического плана работы с персоналом

3.1 Разработка стратегического оперативного плана работы с персоналом

Для более масштабной и эффективной кадровой политики можно предложить следующие проектные решения. Цель проекта – усовершенствовать систему развития персонала в компании для повышения корпоративного внимания к проблемам персонала, снижения текучести кадров, роста удовлетворенности трудом у сотрудников.

Основанием для разработки проекта послужили - анализ деятельности компании, системы управления персоналом, анализ системы развития персонала на АЗС.

Перечень проектных предложений:

- Разработать методы индивидуальной мотивации с использованием моральных и материальных стимулов;
- Внедрить систему обучения;
- Составить программу по обмену опытом между сотрудниками компании;

Нормативно-методическая база проектирования:

- Устав предприятия;
- Положение об отделе по персоналу;
- Должностная инструкция директора по персоналу;

- Должностная инструкция менеджера по персоналу.

Организация разработки проекта:

Для описания последовательности действий, которые необходимо выполнить в ходе создания и реализации системы управления персоналом должен быть разработан план-график разработки и внедрения проекта. Срок разработки – 2 месяца. Срок внедрения – 4 месяца.

Краткое технико-экономическое обоснование проектных предложений:

- экономия затрат рабочего времени;
- снижение текучести кадров;
- сокращение расходов на обучение персонала;
- повышение качества выполнения функций подсистемы;
- повышение производительности труда, основных показателей деятельности предприятия.

Рассмотрим сущность предлагаемых мероприятий.

Премирование по итогам года. В качестве рекомендаций по совершенствованию материального стимулирования предлагается перейти с простой повременной системы оплаты труда на бонусную. Бонусная система оплаты труда включает две составляющие - определенный оклад сотрудника плюс бонус. В качестве бонуса нами была выбрана т.н. тринадцатая зарплата. Годовая премия призвана стимулировать работников добросовестно трудиться в течение всего календарного года для достижения максимальных финансовых результатов. Она выдается за вклад каждого сотрудника в общий результат работы организации за год.

Для работников рекомендуется доработать Положение о премировании, в котором с учетом специфики работы каждого структурного подразделения и стоящих перед ним задач должны быть определены:

- показатели премирования, включая их предельные размеры;
- условия премирования;
- условия депремирования - полного или частичного;
- сроки премирования (ежемесячно, поквартально).

Например, для бухгалтерии (система оплаты труда – повременно-премиальная) можно предложить следующие условия премирования.

По итогам работы за месяц должностной оклад работников бухгалтерии остается неизменным, к нему выплачивается премия в размере 60 %.

На размер премии могут влиять следующие показатели:

- несвоевременное начисление и перечисление налоговых платежей в бюджеты всех уровней;
- несоблюдение финансовой и кассовой дисциплины;
- несвоевременное составление бухгалтерской отчетности;
- несвоевременные операции по взаимозачету с дебиторами и кредиторами;
- невыполнение распоряжений руководителя.

Для отдела снабжения можно установить следующие условия премирования (система оплаты труда – повременно-премиальная): по итогам работы за месяц должностной оклад работников остается неизменным, к нему выплачивается премия в размере 60 %.

На размер премии могут влиять следующие показатели: несвоевременное заключение договоров; невыполнение условий договоров.

Совершенно ясно, что сегодня для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию. Этот новый подход включает новые идеи о необходимости разделения ответственности, гибкости, участия в прибылях, стимулирования желания повышать эффективность своей работы и работы компании в целом.

Участие менеджеров в разработке системы их вознаграждения будет являться дополнительным мотивирующим фактором. Такое соавторство будет способствовать ее активному воплощению в жизнь.

Для стимулирования сотрудников отдела снабжения, бухгалтерии необходимо использовать систему мотивации, состоящую из показателей, представленных в таблице 6.

Таблица 6

Рекомендации по стимулированию труда работников финансового отдела и отдела снабжения

Выполненная работа	Процент премии
1	2
Разработка и внедрение мероприятий по повышению качества снабжения	Квартальная премия – 10 % от оклада в случае положительного результата
Разработка мероприятий по снижению налогов	30 % от сниженной суммы
Повышение прибыли	20 % от чистой прибыли
Рост объема продаж	5 % от выручки
Уплаченные штрафные санкции	3 % от штрафов - вычитается
Составление бюджета	15 % от оклада при составлении бюджета, 20 % при соблюдении бюджета (доказательство того, что бюджет был составлен правильно)
Своевременность составления и предоставления отчетности	10 % от оклада при составлении квартального отчета
Снижение постоянных расходов	10 % от суммы сниженных расходов

Ранее бухгалтерия и отдел снабжения получали процент от премии.

Оклад главного бухгалтера 20 тыс. руб. В августе его заработная плата составила: $20 \times 1,25 = 25$ тыс.

При новой оплате труда за август премия будет начислена по следующим показателям:

- рост объема продаж – 5 % от суммы превышения выручки (рост составил 125 тыс.);

- снижение постоянных расходов – 10 % от сниженных расходов (расходы снижены на 26 тыс.).

$20 + 78 \times 1,05 + 26 \times 0,1 = 26,5$ тыс. руб.

Таким образом, в августе оплата труда главного бухгалтера составила бы даже больше, чем он получил на самом деле. Признание заслуг будет мотивировать работника на дальнейшее повышение прибыли и снижение расходов предприятия.

Таким образом можно сделать вывод, что уровень доходов является важным фактором, руководствуясь которым сотрудники выбирают себе место работы или принимают решение о его смене. Поэтому материальное стимулирование выступает для руководителя мощным рычагом управления. Владея эффективными технологиями повышения мотивации персонала (комплексная система материального и нематериального стимулирования персонала) можно повысить заинтересованность сотрудников (как руководителей, менеджеров так и продавцов) в качественном выполнении обязанностей, их сознательное и ответственное отношение к работе.

Подготовка, обучение и повышение квалификации кадров в значительной степени стало делом самого предприятия. Сейчас почти каждая компания имеет свой учебный центр или адаптационно-учебную программу: такова необходимость, которая обусловлена трансформацией системы профессиональной подготовки.

Чтобы обеспечить успех компании, сегодня недостаточно вкладывать средства в материальную часть бизнеса, надо много инвестировать в квалификацию персонала.

Для этого - в соответствии со стратегией - компании необходимо выстроить систему обучения:

- на этапе найма отбирать претендентов, объективно оценивая их знания и навыки;

- в процессе адаптации уточнять потребности персонала в обучении;

- своевременно повышать квалификацию штатных сотрудников.

Чтобы обучение было эффективным и рентабельным, сотрудники службы персонала провели следующие мероприятия:

1) до начала разработки программ детально проанализированы существующее положение дел (производительность труда, результативность деятельности, резервы для карьерного продвижения и т. п.);

2) оценены перспективы развития бизнеса, а также определены с тем, какие цели должны быть достигнуты в процессе обучения — что мы хотим получить «на выходе».

С нашей точки зрения, основными задачами обучения являются:

- для новичков - освоение базовых знаний и навыков, необходимых для выполнения основных функциональных обязанностей;
- для низко результативных работников - восполнение недостающих знаний и навыков;
- для успешных сотрудников — повышение производительности труда и улучшение качества выполнения ими своих непосредственных обязанностей.

Для совершенствования системы стимулирования персонала АЗС необходимо внедрить проект «Обучение и развитие персонала».

Таблица 7

Цель и результат проекта

Цель проекта	Предназначен для оценки порядка работ по планированию, организации и оценки результативности обучения и развития сотрудников
Способ достижения цели	Формирование политики «Обучение и развитие сотрудников. Оценка результативности обучения»

Политика урегулирует этапы выполнения и сущность процессов в ходе обучения и развития сотрудников:

Результаты проекта

- оценка потребностей в обучении;
- долгосрочное планирование обучения;
- оперативное планирование обучения;
- организация обучения;
- анализ результативности обучения.

С данной Политикой может ознакомиться любой сотрудник.

Обоснованность и целесообразность обучения и развития;

Направленность на поддержание и повышение квалификации в рамках специальности, а также на смену квалификации работников;

Требования к

результатам проекта

Приоритетность внутреннего обучения перед внешним обучением;

Ориентация на использование современных образовательных технологий и методик;

Обязательность и комплексность оценки эффективности обучения;

Пользователи

результата проекта

С данной Политикой может ознакомиться любой работник

Контроль освоения программы: входное и выходное тестирование. Организуется поставщиком обучения.

Анализ мнения участников обучения (обученный сотрудник оценивает качество мероприятия).

Оценка изменения производственных результатов (непосредственный руководитель работника оценивает влияние обучения на работу);

Анализ эффективности обучения при очередной оценке компетенций работника.

Обобщив все собранные сведения можно сформирован оперативный учебный план на год по всей организации. На сегодняшний день обучение запланировано для всех категорий работников. Основные темы, которые планируется затронуть:

- тайм-менеджмент;
- управление конфликтами;
- достижение цели;
- лидерство;
- эффективные коммуникации.

В таблице прил.2 представлен план повышения квалификации сотрудников.

Курсы для управленческого персонала рекомендуется проводить в течении месяца (с перерывом не более чем в один день).

Сотрудники будут обучаться на экспресс-тренингах (во время пересмены, продолжительность - не более 45 минут). На этих курсах поэтапно будут обсуждаться вопросы работы с гражданами на основе корпоративного стандарта.

Кроме стандартных программ обучения, предполагается такая практика, как обмен опытом. Ведущими данного направления становятся работники, давно работающие в учреждении и обладающие уникальными навыками или опытом.

Продолжительность программы обмена знаниями примерно год, а количество участников варьируется в пределах от 3 до 5 человек. Участников номинирует сама компания, также выбор может производиться на основе проявленного кандидатами интереса к обучению.

Программа делится на несколько модулей (табл.прил 3).

Официальным стартом для запуска программы будет информационное письмо-презентация всем сотрудникам компании от имени совета директоров. Будет опубликован материал, поясняющий суть нового проекта, его важность, а также необходимость вовлечения в него каждого сотрудника. Одной из наших задач было вовлечение в процесс менеджеров в сети, так как именно они являются основными проводниками корпоративных идей на местах. Поэтому было принято решение поручить менеджерам проведение тренингов по дружелюбному обслуживанию среди сотрудников своих отделов.

Было так же предложено провести командообразующие тренинги, или устроить соревнования, а в конце года или полугодия наградить сотрудников лучшего по результатам конкурса какими-нибудь подарками или денежной премией.

Таблица 18

Перечень событий проектана 2018 г.

Контрольное событие	Дата	Результат (подтверждающий документ)	Примечание
Определение потребностей в обучении	05.12.2017	«Потребности в обучении»	Выбрать предполагаемые учебные мероприятия из возможных обучающих программ
Годовое планирование обучения	15.1.2018	«Годовой план обучения»	Внести результаты анализа
	31.03.2018		
Оперативное планирование обучения	30.06.2018	«Потребности в обучении»	Вносятся на рассмотрение руководства поквартально
	30.09.2018		
	31.12.2018		
Организация обучения	20.01.2019	Годовой отчет об обучении	Доклад руководству о проведенных мероприятиях

Оценка результативности обучения	«Анкета обратной связи»; «Оценка работника после прохождения обучения»	Что получил сотрудник в результате обучения Оценка руководителем произошедших изменений
----------------------------------	--	--

Таким образом, происходит переход от стратегии прибыльности к стратегии круговорота. (Таблица 9)

Таблица 9

Стратегия круговорота [\[12\]](#)

Стратегия круговорота	Отбор	Предполагает изменение всей системы управления. Участие каждого работника в решении проблем организации становится важнейшим фактором.
	Прием на работу.	Преимущество квалифицированным рабочим основного производства; развитие потенциала имеющегося кадрового потенциала.
	Повышение квалификации.	Внутренний подбор кадров для развития новых направлений деятельности организации.
	Вознаграждение.	Свои работники освоят новые направления деятельности, осуществляется продвижение по службе и развитие карьеры. Привлекается персонал в управленческой деятельности. Материальные повышения вознаграждения работникам не предусматриваются (предпочтение перечисленным нематериальным формам поощрения).

Очевидно, что предложенные изменения по управлению персоналом на АЗС помогут не только улучшить моральную обстановку в организации и сплотить команду, но и улучшат финансовое положение дел, как самой организации, так и каждого работника в частности

Проект - экспериментальный. По его окончании руководители рассчитывают улучшить контроль результативности и качества выполнения поставленных задач, а также повысить производительность труда и работоспособность персонала. За счет роста результативности индивидуальной деятельности и расширения возможностей для карьерного роста должны повыситься удовлетворенность, лояльность и приверженность работников к организации. Доверительная, доброжелательная психологическая атмосфера в коллективе поможет предотвратить возникновение конфликтов, снять беспокойство работников, помочь им преодолеть страх изменений.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

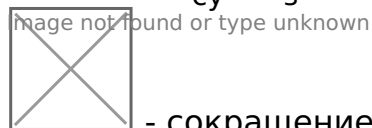
Для расчета экономических результатов необходимо определить экономический результат, который может быть получен при внедрении проектных предложений за счет производственных и непроизводственных факторов, влияющих на экономическую эффективность от совершенствования функционирования отдельных подсистем системы управления персоналом.

1. Повышение качества осуществления функций

$$P^2 = P^5 * (1 - K'_{кфу} / K''_{кфу}), \text{ где}$$

$K'_{кфу}$, $K''_{кфу}$ - коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятий.

$$P^5 = \Delta Ч * Z_{cy} * K_3$$



- сокращение численности управленческих работников, чел.;

K_3 - коэффициент роста средней заработной платы.

Z_{cy} - среднегодовая заработная плата одного работника, руб.;[13]

$$P^5 = 5 * 450\,000 * 1,15 = 2\,587\,500 \text{ руб.}$$


$$P^2 = 2\,587\,500 * (1 - 0,50/0,89) = 1\,112\,625 \text{ руб.}$$

2. Повышение производительности труда работников за счет обучения.

image not found or type unknown



, где:

- Ч - численность работников, прошедших обучение методом наставничества, чел.;
- Цр - стоимость одного часа работы работника, руб.;
- То - время ускорения обучения, мес.;
- Тн - планируемое время обучения, мес.;
- Ф - годовой фонд времени работы одного работника, ч.;
-  - повышение производительности труда, %[14].

$$Цр = 26\,250 \text{ руб.} / (21 \text{ день} * 8 \text{ часов}) = 156,25 \text{ рублей.}$$

$$Ф = 2000 \text{ часов.}$$

Повышение производительности труда оценим в 35%.

$$P^4 = 50 * 156,25 * (3/5 + 2000 * (1 - 100/135)) = 3\,907\,421 \text{ руб.}$$

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также во избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивными изменениями будут:

- благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- настрой персонала на достижение целей.
- осознание важности выполняемой работы.

Будут предотвращены отрицательные изменения:

- текучесть персонала;

- ошибки в работе, связанные с недостатком информации и знаний.

И так, предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового планирования, а именно разработка и внедрение политики обучения и развития персонала и оценка эффективности обучения, позволит учреждению поднять профессиональный уровень сотрудников.

Заключение

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Кадровое планирование представляет собой целенаправленную деятельность по подготовке сотрудников, обеспечению их развития, расчету его профессионально-квалификационной структуры, установлению общей и дополнительной потребности, контролю за его применением.

Работа по повышению квалификации - основная часть подготовки кадрового резерва и поэтому предусматривается договорами администрации с сотрудниками организации, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Проанализировав организацию кадрового планирования АЗС, мы сделали вывод о необходимости решения проблемы отсутствия развития персонала.

Для совершенствования кадрового планирования на АЗС необходимо внедрить проект «Обучение и развитие персонала».

Конкретный и отлаженный механизм построения системы планирования обучения принесет положительные результаты для компании.

В дальнейшем внутренние курсы на АЗС продолжат свою работу в режиме постоянного самообучения:

- будет сформирована группа внутренних тренеров;
- сформируют новые курсы обучения;
- начнется работа над проектом внутренних вебинаров.

Предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового планирования, а именно разработка и внедрение политики обучения и развития персонала и оценка эффективности обучения, позволит компании поднять профессиональный уровень сотрудников, что непременно приведет к улучшению качества обслуживания клиентов.

Список использованных источников

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирм/Алексеева М.М. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 178 с.
2. Бизюкова И.В. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2013. - 410 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ Веснин В.Р. -М.: Юристъ, 2014. - 498 с.
4. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики/ Волгин А. П. - М.: 2014. -187с.
5. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: Положения об отделах и службах, должностные инструкции/ Волкова К.А., Казакова Ф.К. -М.: Экономика, 2015. - 189 с.
6. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии/Горемыкин В.А. -М.: Филинь, 2013. - 196 с.
7. Грачев М. В. Суперкадры/ Грачев М. В. - М.: Юристъ, 2014. -498 с.
8. Григорьев В.П., Соловьев Д.П. Управление персоналом: процессный подход/Григорьев В.П., Соловьев Д.П. - Самара, Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2014. -108 с.

9. Губанов С.А. От затратности к потребностям/ Губанов С.А. // Кадры. -2016. -№ 1. - с.19-23.
10. Дергунов В.А. Развитие системы управления персоналом организации/Дергунов В.А. // Бизнес. -2015. -№ 10. - с.24-26.
11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом/Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. - М.: ПРИОР, 2014.-385 с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом/Егоршин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
13. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. / П.В.Журавлев, - М.: Экзамен, 2013. - 448 с.
14. Жалило Б.В. Попробуйте на своей шкуре... или Как проводить аудит функции управления персоналом/Жалило Б.В. // Отдел кадров. -2015. - № 14. -с.27-31.
15. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления/Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. - М.: Дело, 2014.-265 с.
16. Ильин А.И. Планирование на предприятии/Ильин А.И.. - Мн.: Новое знание, 2013.
17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии/Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2013. - 376 с.
18. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах/Одегов Ю.Г. - М.: Академический проект, 2013. -1088 с.
19. Потапова И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов/ Потапова И.О. // Бухгалтерский учет и анализ. -2013. -№ 6. -с.34-36.
20. Силин А. Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту/Силин А. Н. - Тюмень ТГУ, 2014. -256 с.
21. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом/Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. - СПб.: Нева, 2014. -285 с.
22. Соловьев Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность)/Соловьев Д.П. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2013. -180 с.
23. Рощина А. С. С чего начинается оценка/ Рощина А. С. // Кадровый вестник. - №2. - 2014. - с.22
24. Травин В. В. , Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента/ Травин В. В. , Дятлов В. А. - М.: «Дело», 2013. -195 с.
25. Усманов Б.Ф. Усманов, Б. Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты / Б. Ф. Усманов. М.: Аист-Пресс, 2013. - 229 с.
26. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. 2-е изд. Доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 638 с.

27. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2014. - 480 с.
28. Чижов Н. А. Кадровые технологии/Чижов Н. А. - М.: «Экзамен», 2012. - 352 с.
29. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета/Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. - 336 с.
30. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. /Шкатулла В.И. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2014. -264 с.
31. URL:Пресс-выпуск № 1237 Кризис-кризисом, а квалифицированных кадров все равно не хватает. [http:// wciom.ru](http://wciom.ru)
32. URL: Что такое разработка системы мотивации. <http://job.ludidela.ru/services/513951/>

Приложение

Приложение 1

Предложение

Спрос

план

Анализ ресурсов

Операционный план, прогноз деятельности

Анализ внутреннего и внешнего положения

Прогноз спроса и предложения

Анализ использования персонала

Сохранение персонала

Прогноз нехватки избытка

План по персоналу

обучение

переквалификация

Контроль персонала

Рис. Содержание процесса кадрового планирования на АЗС

Приложение 2

План повышения квалификации сотрудников АЗС на 2018 год

- 1. Программы «Малый бизнес»

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность	Наименование программы повышения квалификации	Период прохождения повышения квалификации
-------	------------------------	-----------	---	---

группа категории «руководители»

1	Гребешкова Л.Д.	Руководитель отдела снабжения	управление, ориентированное на конечный результат	13.05-26.05 2018
2	Жирнова Н.Н.	Зам. диркетора	Конфликтология	13.05-26.05 2018
3	Якушева В.Н.	главный бухгалтер	Бюджетный учет и отчетность	10.09-22.09 2018

- 2. Курсы повышения квалификации

группа категории «специалисты»

1	Новикова Е.А.	Руководитель отдела по работе с клиентами	Продажи	17.09-29.09 2018
---	---------------	---	---------	------------------

2	Персиянцева Г.К	администратор	Сервис ориентированный на клиента	12.11-24.11 2018
---	--------------------	---------------	---	---------------------

группа категории «сотрудники»

1	Новикова Е.А.	кассир	Организация труда контролера-кассира	17.09-29.09 2018
---	------------------	--------	---	---------------------

Приложение 3

Программа обмена опытом

Модуль	Цели и задачи	Результаты
--------	---------------	------------

<p>Вводный</p> <p>проходит под руководством представителя команды по обучению и развитию компании. Участникам необходимо согласовать цели, которых они хотят достигнуть в ходе программы, и разработать план на год, ее параметры и обсудить перспективы работы в команде.</p>	<p>Одна из основных задач участников - разработать модуль, который смог бы максимально повысить уровень профессиональных компетенций участников. Для реализации этого проекта выделяется бюджет, и участники могут обратиться за советом к спонсору программы - члену руководства. Этот человек будет принимать активное участие в работе первого модуля. На следующих этапах программы участники будут самостоятельно определять, когда необходимо обратиться за советом и помощью.</p>	<p>Промежуточные итоги по ходу реализации проекта будут освещаться в корпоративном журнале, что поможет избежать «информационного вакуума» между персоналом.</p> <p>Результаты проекта.</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение положительных отзывов покупателей; - снижение количества жалоб в «Книге отзывов и предложений»; - увеличение количества покупателей; - улучшение качества сервиса.
--	--	--

Для внедрения новых стандартов обслуживания была разработана единая программа коммуникации, в которой взаимодействовали информационная, образовательная и контролирующая составляющие.

Второй модуль

С целью повысить лояльность покупателей руководство компании приняло решение разработать программу, нацеленную на улучшение уровня клиентского сервиса. В результате был разработан проект «Дружелюбное обслуживание», включающий комплекс стандартов обслуживания и правил общения с клиентами.

Целью программы коммуникации стало вовлечение сотрудников всех уровней в идею об «ориентации на клиента», а также попутное обучение новым стандартам и правилам обслуживания покупателей в интересной, запоминающейся и доступной форме.

Командой проекта были сформулированы 5 стандартов и 5 правил дружелюбного обслуживания в форме, а в качестве носителей информации разработаны:

- нагрудные значки для сотрудников;
- карманные буклеты «5+5 = Стандарты и Правила дружелюбного обслуживания»;
- большие плакаты с подробным описанием программы для размещения в административных помещениях.

1. Бизюкова И.В. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2013. - с.181 [↑](#)
2. Бизюкова И.В. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2013. - с.181 [↑](#)
3. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики/ Волгин А. П. - М.: 2014. -с. 44 [↑](#)
4. Егоршин А.П. Управление персоналом/ Егоршин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - с. 121 [↑](#)
5. Жалило Б.В. Попробуйте на своей шкуре... или Как проводить аудит функции управления персоналом/ Жалило Б.В. // Отдел кадров. -2015. - № 14. -с.27-31. [↑](#)
6. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. / Шкатулла В.И. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2014. - с. 187 [↑](#)
7. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом/ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. - М.: ПРИОР, 2014. - с. 94 [↑](#)
8. Рощина А. С. С чего начинается оценка/ Рощина А. С. // Кадровый вестник. - №2. - 2014. - с.22 [↑](#)
9. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом/ Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. - СПб.: Нева, 2014. -с. 91 [↑](#)
10. Травин В. В. , Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента/ Травин В. В. , Дятлов В. А. - М.: «Дело», 2013. - с. 37 [↑](#)
11. Усманов Б.Ф. Усманов, Б. Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты / Б. Ф. Усманов. М.: Аист-Пресс, 2013. - с.101 [↑](#)

12. Потапова И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов/ Потапова И.О. // Бухгалтерский учет и анализ. -2013. -№ 6. -с.34-36. [↑](#)
13. Рощина А. С. С чего начинается оценка/ Рощина А. С. // Кадровый вестник. - №2. - 2014. - с.22 [↑](#)
14. Потапова И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов/ Потапова И.О. // Бухгалтерский учет и анализ. -2013. -№ 6. -с.34-36. [↑](#)