

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Система управления персонала организации на примере обувной сети «Дарина»</b>
УДК __331____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И12	Гагарина Екатерина Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования



«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ  
\_\_\_\_\_ Трубникова Н. В.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3 – 11И12	Гагарина Екатерина Юрьевна

Тема работы:

**Система управления персонала организации на примере обувной сети «Дарина»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

**Объект исследования** – обувная сеть «Дарина»

**Предмет исследования** – предложения по совершенствованию системы управления персоналом в сети магазинов «Дарина».

**Цель работы** – на основе анализа системы управления персоналом в сети магазинов "Дарина" разработать предложения по ее совершенствованию.

В процессе исследования использовались материалы научных публикаций, изучена общая и специальная литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p><b>Изученность.</b> Теоретическую основу исследования составили новейшие труды современных отечественных ученых, таких как А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, И. В. Мишуков, В. В. Травин, А. Я. Кибанова и другие.</p> <p><b>Постановка задачи исследования:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить понятие, а также раскрыть содержание системы управления персоналом.</li> <li>2. Выявить функции службы управления персоналом в торговой организации.</li> <li>3. Изучить основные аспекты управления персонала сети магазинов "Дарина".</li> <li>4. Провести оценку стимулирования персонала сети магазинов "Дарина".</li> <li>5. Выявить основные недостатки системы стимулирования персонала сети магазинов "Дарина".</li> <li>6. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала сети магазинов «Дарина».</li> </ol> <p><b>Методы исследования:</b> анализ документов, анализ литературы, наблюдение, анкетирование, методы сравнительного анализа.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>иллюстрации вспомогательного характера, самостоятельные материалы и документы научного и прикладного характера, таблицы и рисунки.</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b></p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p>1 раздел</p>	<p>Макаренко Н.И.</p>
<p>2 раздел</p>	<p>Макаренко Н.И.</p>
<p>3 раздел</p>	<p>Макаренко Н.И.</p>
<p>Заключение</p>	<p>Макаренко Н.И.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Система управления персоналом: понятие, функции и оценка эффективности</p>	
<p>2. Анализ системы стимулирования трудовой деятельности работников сети обувных</p>	

магазинов «Дарина»

3. Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина»

**Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику**

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Гагарина Екатерина Юрьевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Направление 080400 «Управление персоналом»  
 Уровень образования Бакалавр  
 Кафедра ИНФТ  
 Период выполнения \_\_\_\_\_ (весенний /осенний семестр 2016 учебного года)  
 Форма представления работы:

Дипломная работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.06.2016
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
04.01.16 – 01.02.16	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.16 – 16.03.16	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
17.03.16 – 20.04.16	Написание чернового варианта ВКР	15
21.04.15 – 01.06.15	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных материалов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 - 40	- отлично	
35 - 38	- очень хорошо	
31 - 34	- хорошо	
27 - 30	- удовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н.		

**СОГЛАСОВАНО:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИНФТ	Трубникова Н.В	Д. и. н. профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 72 с., 5 рис., 13 табл., 40 источников, 3 прил.

Ключевые слова: система управления персоналом, персонал, кадры, модели управления персоналом, система стимулирования.

Объект исследования – обувная сеть «Дарина».

Предмет исследования – предложения по совершенствованию системы управления персоналом в сети магазинов «Дарина».

Цель работы – на основе анализа системы управления персоналом в сети магазинов «Дарина» разработать предложения по ее совершенствованию.

В процессе исследования были освещены теоретические основы, связанные с управлением трудовыми ресурсами, проведен анализ системы стимулирования трудовой деятельности работников сети обувных магазинов «Дарина».

В результате исследования были разработаны предложения по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина».

Степень внедрения: проведена диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина», результаты доведены до сведения руководства.

Область применения: предложения по стимулированию трудовой деятельности персонала может быть использован на предприятии отрасли торговли.

Экономическая эффективность определяется ростом прибыли предприятия. Социальная значимость определяется оптимизацией качественных характеристик персонала.

В будущем планируется разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала сети обувных магазинов «Дарина».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Система управления персоналом: понятие, функции и оценка эффективности.....	7
1.1 Понятие, содержание и функции системы управления персоналом .....	7
1.2 Показатели эффективности функционирования системы управления персоналом в торговой организации .....	22
Глава 2. Анализ системы стимулирования трудовой деятельности работников сети обувных магазинов «Дарина» .....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика «Дарина».....	31
2.2 Анализ и оценка стимулирования торгового персонала розничной организации с целью увеличения объема продаж в торговой сети «Дарина» .....	39
Глава 3. Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина» .....	46
3.1 Разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала сети обувных магазинов «Дарина».....	46
3.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала, связь аттестации, стимулирования трудовой деятельности персонала.....	53
Заключение .....	66
Список литературы .....	69
Приложения .....	73

## Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что роль человека в современном мире имеет большое значение в развитии научного и технического прогресса. В настоящее время это является главным стратегическим ресурсом любых организаций в конкурентной войне. Главным условием успешности в любой деятельности является творческий подход к самому процессу.

Инвестиции в человеческий капитал являются одним из важных факторов, способствующих повышению прибыли организации так, как персонал играет основную роль в повышении эффективности деятельности. Вложения, направленные на развитие персонала, создают условия для развития творчества.

С уверенностью можно сказать, что наиболее сложным объектом в организации является персонал так, как он имеет возможность решить любые вопросы самостоятельно, является по отношению к управленческому воздействию чрезвычайно чувствительным имеет субъективные интересы, а также к предъявленным требованиям относится критически.

Область работы с персоналом у руководства на данном этапе развития экономики является одной из главных проблем. Наиболее общими тенденциями в возникновении вопросов являющихся спорными, которые связаны с управлением персоналом мы можем выделить следующие:

- 1) продвижение перспективных работников;
- 2) проектирование на научном уровне критериев их оценки;
- 3) организация подходов и процедур отбора персонала
- 4) научный подход к анализу потребностей в персонале;

Совершенствование системы управления персоналом актуально во многих организациях и обуславливается развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Основными задачами системы управления персоналом могут являться:

предоставление организации квалифицированных кадров; обеспечение необходимыми условиями для эффективного использования знаний опыта работников; усовершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставлять работникам возможность для повышения квалификации.

Для того, чтобы преодолеть экономический кризис нужно решить ряд проблем, которые связаны с изменением в системе управления персоналом организации. В связи с этим особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. Хотя в каждой организации и существовала подсистема управления персоналом обязанностями, которой являлся прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров, но до недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике. Отдел кадров имел, как правило, низкий организационный статус и являлся слабым в профессиональном отношении. Отдел кадров был структурно разобщен с другими подразделениями, выполняющими функции управления кадрами, например, такими, как отдел труда и заработной платы, а также юридический отдел.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы, связанные с управлением трудовыми ресурсами, рассматривали многие знаменитые авторы, а именно такие как: А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я. Кибанова и другие. Данными учеными было дано обширное представление о функциях и содержании самой системы управления персоналом. Ими были выявлены критерии и показатели оценки ее эффективности и раскрыли альтернативы проектирования. Тем не менее, даже в работах вышеуказанных авторов не в полной мере уделяется причинно-следственным связям и связующим элементам между системой управления персоналом, эффективностью развития персонала и функционирования предприятия.

Даже несмотря на то факт, что идеи управления персоналом в современном мире достаточно популярны и известны, но в деятельности

предприятия на данный момент существует огромный разрыв между реальностью и теорией.

Цель работы - актуальностью темы обусловлена постановка цели данного проекта, которая заключается в том, чтобы на проанализировав систему управления персоналом в сети магазинов "Дарина" разработать предложения по ее совершенствованию тем самым улучшив ситуацию в данной сфере.

Задачи работы. В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

1. Определить понятие, а также раскрыть содержание системы управления персоналом.
2. Выявить функции службы управления персоналом в торговой организации.
3. Изучить основные аспекты управления персонала сети магазинов "Дарина".
4. Провести оценку стимулирования персонала сети магазинов "Дарина".
5. Выявить основные недостатки системы стимулирования персонала сети магазинов "Дарина".
6. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала сети магазинов «Дарина».

Объектом исследования является система управления персоналом в сети магазинов «Дарина».

Предмет исследования - предложения по совершенствованию системы управления персоналом в сети магазинов «Дарина».

Исследование проведено с использованием методов логического и экономического анализа, а также экспертных оценок.

Практической значимостью исследования является то, что разработанные рекомендации могут быть использованы для совершенствования системы управления персоналом в сети магазинов

«Дарина», что позволит оптимизировать работу в данном направлении.

Структура работы содержит: введение, три главы, заключение, список литературы и 3 приложения.

# Глава 1. Система управления персоналом предприятия: понятие, функции и оценка эффективности

## 1.1 Понятие, содержание и функции системы управления персоналом

Персонал организации как сознательно подобранная и организованная для совместной творческой и трудовой деятельности группа профессионалов определенной сферы представляет собой важнейший ресурс современной организации [15, с. 254]. Ее капитальная сила обеспечивает «движение» вещественного и природного ресурсов, развивает систему ценностей и знаний компании, определяет способ комбинации факторов производства, приводящий к формированию и освоению технологических, продуктовых и иных инноваций, усиливающих конкурентоспособность предприятия на рынке. Персонал организации как, с одной стороны носитель человеческого капитала фигуры, с иной - организации, обеспечивает разработку внутриорганизационной институциональной и социокультурной среды, образование общественных связей с партнерами и заказчиками, деловую репутацию и образ компании, определяет степень технико-технологического становления и экономической производительности функционирования организации. Это итог сознательных действий по планированию, мотивации, координации и регулированию внутриорганизационных процессов ведомых ее начальством.

Это итог управления, определяемого как целеустремленное действие, по очерчиванию основных направлений функционирования и применению наилучших методов воздействия на поведение персонала. Как специальная сфера профессиональной деятельности, полагающая влияние начальников и работников службы управления персоналом, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное становление, мотивацию и стимулирование персонала к выполнению задач, которые стоят перед организацией.

В экономической литературе можно встретить примеры различного толкования деятельности по управлению персоналом. При его определении одни авторы оперируют целью и методами, с помощью которых можно эту цель достигнуть, т.е. акцентируют внимание на организационной стороне управления [1, с. 54]. Другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления [13, с. 168]. Характерным примером первого подхода является определение управления персоналом как системы взаимосвязанных экономических, организационных и общественно-психологических способов и мер, которые обеспечивают производительность творчески - трудовой деятельности и конкурентоспособность организации, создание условий для стандартного функционирования, становления и результативного применения потенциала работников.

Следующий подход находит свое отражение в определении управления персоналом, тот, что принят в немецкой школе менеджмента: управление персоналом - это область деятельности, которая характерна для каждой организации. Наиглавнейшими элементами данной деятельности являются: определение необходимости в персонале, привлечение персонала, задействование в работе, высвобождение, становление, систематический контроль персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждения и общественных служб, политика участия в триумфе, управление расходами на персонал и начальство работниками.

При обобщении опыта отечественных и зарубежных организаций нам предоставляется вероятность сформулировать глобальную цель управления персоналом - это возрастание результативности образования, становления и реализации творчески-трудового потенциала персонала организации, что значит создание таких условий совершенствования работы всякого работника, что определяет степень достижения целей предприятия. Из этого следует, основное, что составляет сущность управления персоналом.

Сущность состоит в том, что системное, систематически организованное влияние с поддержкой взаимосвязанных организационно-экономических и общественных мер на процесс образования, разделения, перераспределения человеческих источников предприятия, на создание условий для результативного применения и становления творчески-трудового потенциала в целях обеспечения результативного функционирования организации и всестороннего становления, занятого в ней персонала.

Процесс управления персоналом, реализуя арсенал инструментов воздействия по направлениям внутреннего развития и внешней реализации человеческого капитала личности работника, осуществляется посредством функционирования соответствующей системы [7, с. 86]. Системой управления персоналом является общность подсистем, которые отражают отдельные стороны работы с персоналом и предуготовлена для выработки и осуществления результативного воздействия на него. Это подсистема планирования, обучения, возрастания квалификации и движения персонала по карьерной лестнице, воспроизводства базы умений и корпоративного разума, разработки результативных способов воздействия на реализацию человеческого капитала персонала, организации трудовой и творческой деятельности, целеполагания, мотивации, общественного становления.

Система управления персоналом в организации строится на отчетливо определенных начальниками тезисах осуществления этой деятельности и структурно включает субъект, объект и механизм управления, детализация которого отражают применяемый в организации подход, способы, инструменты и технику управления персоналом. Система работы с персоналом, обеспечивая цельное и комплексное влияние на персонал организации в совокупности:

- 1) интегрирует управление персоналом во всеобщую систему управления фирмой, увязывает его с тактическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием производства, сбыта, возрастанием качества продукции.

2) включает развернутую систему непрерывных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержимое работ.

3) полагает детальный контроль (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также итогов их деятельности.

4) предусматривает агитационную и педагогическую работу, как с работниками фирмы, так и с членами их семей.

В текущее время службы управления персоналом в больших компаниях включают в себя больше 100 человек и около десятка разных подразделений. Характерное функциональное устройство службы управления персоналом компании изображено на рисунке 1.1.

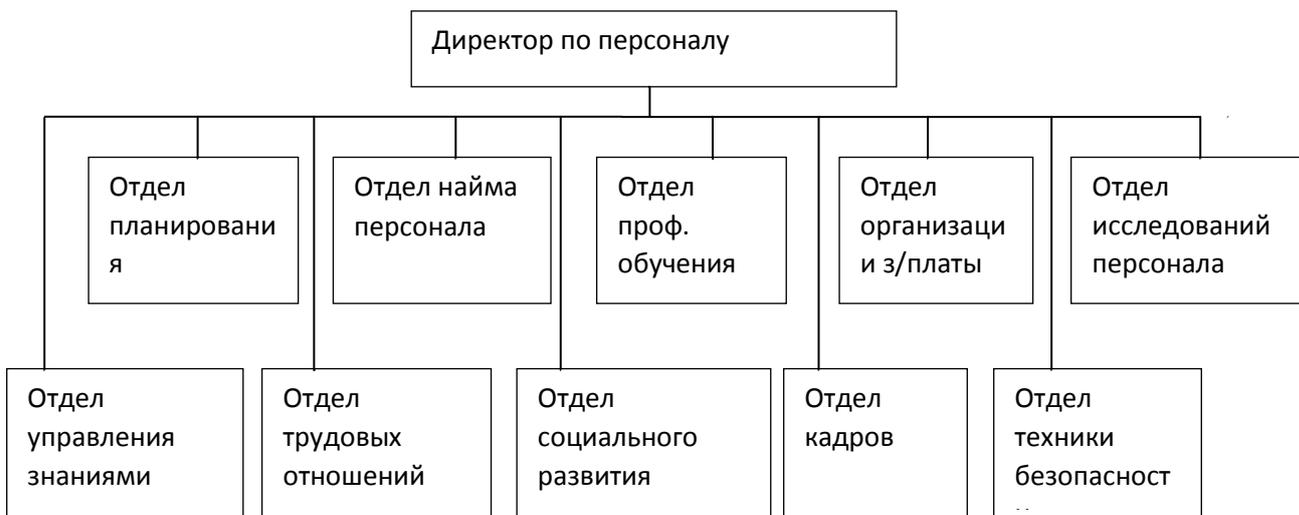


Рис. 1.1. Схема настоящего устройства службы управления персоналом

Отделом планирования человеческих источников изучается рынок рабочей силы, определяется необходимость в человеческих источниках, намечаются меры по удовлетворению спроса в человеческом капитале.

Отделом найма персонала проводится подбор и отбор персонала, заключаются трудовые договоры.

Отделом кадров осуществляется профориентация и ввод в должность новых работников, ведутся собственные дела и трудовая статистика, осуществляется оценка человеческого капитала.

Отделом организации заработной платы проводится обзор должностных обязанностей, систематизация работ и их тарификация, разработка систем оплаты и стимулирования труда.

Отделом профессионального обучения и переподготовки контролируется производственное обучение, особое обучение инструкторов, подготовка учебных материалов, отношения с внешними учебными центрами, контроль и статистика программ обучения.

Отдел трудовых отношений отвечает за участие в коллективных соглашениях, за разбор трудовых споров, за работу по претензиям, за содействие становлению связей между администрацией и работниками.

Отделом общественного становления сосредотачиваются все функции, которые связаны с созданием и управлением внутрифирменной общественной инфраструктурой и предоставлением работникам дополнительных общественных льгот.

Отделом безопасности труда и медицинской помощи выполняются нужный комплекс работ для обеспечения безопасности на производстве.

Отделом исследований по персоналу проводится освоение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, включая сбор внешней информации, обследуется состояние нравственно-психологического микроклимата в организации, а также осуществляется разработка правил, приемов и процедур кадровой работы, разработка форм документооборота для кадровой службы.

Образование отдела управления знаниями - это достаточно новая структурная единица службы управления персоналом. Управление познаниями - это систематический процесс идентификации, применения и передачи познаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять во благо организации.

Определенная конструкция и состав службы управления персоналом зависит от ряда факторов: количественный и подходящий состав работников организации; сфера деятельности организации; система управления организацией; подходящий состав линейных начальников; присутствие объектов общественной инфраструктуры.

Нами уже было отмечено, что подсистема в системе управления организацией является система управления персоналом. Следовательно, с одной стороны цели системы управления персоналом должны быть напрямую связаны с потребностями работников организации, а с другой стороны система управления персоналом должна быть связана с целью развития и функционирования организации. С помощью включения в систему управления персоналом верной кадровой политики будет осуществлен в процесс увязывания целей в системе управления персоналом.

Политикой являются основные принципы и правила, определяющие определенные действия. Кадровая политика - это основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации, которые являются логически естественным продолжением производственной, маркетинговой, инвестиционной и других политик организации [34, с. 46]. Кадровая политика предприятия зависит от качества издержек либо капитала, которое рассматривает начальство организации персонал.

Кадровая политика современных предприятий включает, как правило, различные методы и их комбинации. Раздельное и выборочное применение той или иной группы методов малоэффективно и может привести к демотивации. Например, если в организации практикуются исключительно властная и экономическая концепции мотивации, в этом случае не представляется возможным активизировать и использовать для достижения целей организации творческую активность работников.

Кадровой политикой не только раскрываются обстоятельные аспекты функционирования системы управления персоналом, но и описываются направления реализации задач системы управления персоналом. В кадровую политику включено решение важнейших функций системы управления человеческими источниками организации в настоящее время.

Существует 4 концепции планирования работы с персоналом в организации:

- 1) Данный тип определяется как кадровая стратегия, которая зависит от стратегии организации в целом. Этот подход определяет кадровую стратегию в виде средства при помощи которого достигаются определенные бизнес-цели организации, при учете потребности организации и каждого подразделения в отдельности. Объяснить данный факт можно тем, что требования к работникам различных отделов могут различаться. В данном случае работникам службы управления персоналом придется подчиняться интересам общей стратегии и приспосабливаться к действиям руководителей организации. Некоторые недостатки имеются в концепции зависимости кадровой стратегии, в отличие от общей стратегии. В концепции зависимости кадровой стратегии нужна быстрая адаптация к изменениям в ведении бизнеса методов работы с персоналом, а такие ресурсы как кадровые нуждаются в долгосрочном наблюдении.

Зачастую приходится обращаться к новым возможностям в управлении, помимо имеющихся ресурсов. При необходимости внедряются внешние источники, если нужный потенциал не удалось найти внутри организации, что является дополнительными затратами денег и времени. Зачастую данный метод может явиться одной из причин краха даже самых смелых стратегий.

- 2) Данный тип определяется как стратегия организации, которая зависит от кадровой стратегии. Эта стратегия определяется тем, что у работодателя нет возможности найти персонал с необходимой для него

квалификацией, а на развитие такого работника внутри организации нужно время. В связи с этим новые направления в ведении бизнеса ограничены потенциалом настоящих работников. В случаях, когда руководство считает главным ресурсом совокупное содержание знаний работников.

Реально доступные человеческие ресурсы являются более осуществимыми, нежели предполагаемое привлечение внешних источников, что является положительным моментом. Основным недостатком стратегии является то, что бизнес-планы организации ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

3) Данная стратегия определяется как взаимосвязанность стратегии работы с персоналом и стратегии организации в целом. Например, теория фон Экардштайна основана на существовании некоего единого взгляда на кадровые вопросы в организации, который выражен в ответственности за персонал. Данная стратегия создается на длительный срок. Человек в рамках данной стратегии рассмотрен как ресурс, который нужно правильно развивать, а также правильно применять. Данная теория основывается на строгом отборе работников, на поощрении инициативы, на командную работу и нематериальную мотивацию. Предполагается вовлечь специалиста службы управления персоналом в решение стратегической задачи на общем уровне. Все вышесказанному способствует высокая компетентность специалиста, как отсюда следует, возможность самостоятельно решить поставленную задачу, которая, с точки зрения дальнейшей перспективы развития организации касается персонала.

4) Данный тип определяется как тип интерактивного определения кадровой стратегии. Многими исследователями данного вопроса рассматривается возможность объединения планирования работы с работниками и бизнес-стратегии. Американской школой кадрового менеджмента предлагается исходить при стратегическом планировании

из таких факторов, как слабые и сильные стороны организации и риск и шансы рынка.

Данный подход имеет свои преимущества такие, как:

- С обучением и набором в кадровой политике актуально соотносятся планы организации.
- Лица, которые привлечены в определенные мероприятия своевременно получают информацию о стратегических кадровых событиях.
- Всем подразделениям организации дозволено вносить изменения в новые стратегии.
- Качества персонала расценены как потенциал организации, а не как средство для решения проблем.

Такая система имеет гибкость кадровой политики, соотнесение работников с организацией, а также обширное участие персонала в разработке стратегии.

Функциями системы управления могут быть: определение спроса в рабочих, инженерах, администраторах разной квалификации, исходя из направления деятельности организации; управление занятостью и обзор рынка труда; адаптация и отбор персонала; проектирование карьеры работников организации, их административного и профессионального роста; обеспечение адекватных условий деятельности работников в организации, а также благоприятной общественной и психологической атмосферы для любого человека; организация трудовых процессов, обзор расходов и итогов труда, постановка оптимальных соотношений между численностью персонала разных групп и числом единиц оборудования; выработка определенных мотивационных систем с высоким коэффициентом производительности; обоснование конструкции прибылей, проектирование систем оплаты труда; организация рационализаторской и изобретательской трудовой деятельности; принятие участия в проведении тарифицированных

переговоров между представителями работников и работодателей; управление инцидентами; решение этических и расовых задач труда.

Объем работы по всем из данных функций зависит от размеров предприятия, свойств изготавливаемой продукции, обстановка на рынке трудовой силы, квалифицированности персонала, общественно-психологической атмосферы на предприятии и за его пределами, степени автоматизации производства на предприятии.

На схеме (рис. 1.2) изображены функциональные сферы службы управления человеческими ресурсами.

Совокупная характеристика работы по управлению персоналом начинается с найма работника, а также включает в себя все проявления деятельности данного работника такие, как мотивация, ценностные устремления, формы оплаты труда, профессиональную подготовку и высокопрофессиональный рост.



Рис. 1.2. Функциональные сферы службы управления персоналом организации

Рассмотрим представленные функции в более развернутом виде.

1. Проектирование количества и состава кадров, по ходу которого оценивается спрос в персонале, и определяются действия и источники для их покрытия. Начальной работой выступает проектирование, то есть каждая

система планов и прогнозов деятельности организации, обзор рабочих мест, проектирование карьеры.

2. Отбор, набор и наем персонала. После определения потребности в кадрах, начинается обширный изыскание кандидатов с использованием как внутренних, так и внешних источников трудовых ресурсов, на этой базе создается определенный объем потенциальных кандидатов по различным должностям, размер которого в большей степени определяется различием между имеющейся рабочей силой и потребностью в ней в будущем.

В ходе отбора персонала осуществляется оценка кандидатов, наилучшим образом отвечающих сформулированным и заявленным квалификационным требованиям на вакантное место в организации, а также отбор из резерва, созданного в ходе работы [18, с. 254]. В случае если на вакантную должность отбирают кандидатов с «улицы», то в связи с отнесением всех расходов, направленных на счет одного положительно-нанятого кандидата, издержки отбора и набора чрезвычайно высоки. Такая объективная практика кадрового менеджмента может показать нам, что наилучшим источником замещения вакантной должности является ранее работающий персонал, который сложился в звенья производства. И дело тут не столько в экономии издержек найма кандидатов извне, сколько явственный выигрыш от того факта, что вы отлично знаете высокопрофессиональные и личностные свойства кандидата на последующее движение по карьерной лестнице. Вы создаете заразный пример профессионального и общественного роста работника, стабилизируете команду и уменьшаете потери, которые связаны как с увольнением одного работника, так и с трудовой адаптацией новичка. Стадия отбора заканчивается наймом конкретных работников на конкретные рабочие места, установлением в случае необходимости испытательного срока, подписанием договора и должностной инструкции, изданием приказа о назначении на должность, формированием личного дела [3, с. 157].

Важнейшим допущением фурора в созидании персонала является и общественно-психологическая сбалансированность групп как творческого коллектива, творческой команды. Социолог Р. М. Белбин определил набор обязательных ролей в такой группе, предупредив, что «результативная группа не должна забывать о ролях каждого своего члена» [7, с. 357].

Среди членов групп по общественно-психологическим чертам выделяем 8 типов:

1) «Менеджер» - данный тип консервативен, но предсказуем. Данному типу присущи организаторские способности, утилитарный склад ума, самодисциплина и высокая работоспособность.

2) «Председатель» - является лидером, спокойным и уверенным в себе. Данный тип может трудиться с людьми, приветствует их достижения и заслуги без любых предубеждений, а также может отчетливо осмысливать цели и задачи.

3) «Приводящий в действие» - таким типом традиционно является формальный лидер. Это сангвиник, немножко беспокойный индивид. Данный тип неизменно готов к инновациям.

4) «Мыслитель» - это генератор идеи. Данный тип обладает творческим воображением. Но скорее всего, может быть будет, рассеян и невнимателен к деталям и утилитарным указаниям.

5) «Исследователь ресурсов» - в данном типе олицетворен как восторженный, так и общительный экстраверт, тот, что может с легкостью сходить с окружающим обществом. Будет стремительно реагировать на задачу, схватывать идею, но стремительно терять интерес к работе, если будет проходить увлеченность.

6) «Оценивающий» - данный индивид расчетлив и осмотрителен. Он практичен, но простимулировать к работе других не смог бы.

7) «Душа команды» - это мягкий, общественно ориентированный человек. Может поддержать дух коллективизма, сплотить окружающих дружелюбием.

8) «Доводящий до конца» - эта роль работника исключительно трудна психологически. Данный тип усерден, добросовестен, может долго трудиться и в результате любое дело довести до конца, но он непрерывно по любому пустяку беспокоится и не минуемо вступает в чужую работу.

3. Адаптация наравне с источниками обучения новым трудовым приемам является неотделимым источником индивида, рассматриваемым в определенной системе. «Происходит измерение масштабов и темпа приспособляемости индивида: психофизиологические - к новым физическим и психическим нагрузкам, специфике режима труда; общественно-психологически - к ценностям и смыслам в межличностных коммуникациях в новой группе; мастерски - обретая новые познания, навыки, повадки, ловкость; организационно - к новой роли в организации, в системе управления предприятия». Длительность адаптации может занимать от одной недели до двух лет, в зависимости от квалификации и должности работника, а также от размеров организации.

4. В будущем с целью определения количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности и вероятности передвижения на иную работу либо должность проводится оценка и аттестация работников на базе разработанных методологий оценки персонала. Главная функция аттестации - информировать работника, в какой области он нуждается в дополнительном обучении, какие недочеты профессиональной деятельности требуют устранения и корректировки.

5. Обучение персонала, как процесс овладения умениями, знаниями, навыками и методами общения под начальством опытных преподавателей, экспертов, начальников, является неременной процедурой во всякой организации. Функционирование системы обучения разрешает организовать непрерывный контроль за качеством работы и профессионализмом

экспертов, обеспечить их постоянное обучение на протяжении каждого периода их деятельности в компании, сотворить банк данных о составе и профессионализме экспертов, планировать карьеры, применять информационный банк данных для назначения работников на должность с установлением соответствующего оклада. Около 5% затрат на оплату труда расходуется фирмами на подготовку и переподготовку персонала.

6. Современному работнику значимо знать свою работу, и совместно с ней приобрести свое творческое «Я», реализовать себя как личность. На этой основе и появляется надобность в планировании карьеры работника.

Под карьерой понимается продвижение работника по служебной лестнице, совершенствование и расширение его навыков, знаний, квалификации, способностей, повышение статуса, престижа, рост объема властных полномочий и уровня материального благосостояния [16, с. 83]. Достижение карьерных целей свидетельствует о раскрытии потенциала индивида, а также о творческом самовыражении. Различаются два вида карьеры: высокопрофессиональная, внутриорганизационная.

Основная задача планирования карьеры - обеспечение сочетания этих видов карьеры по их сути. На практике благотворно выработать связь индивидуальных ориентаций индивида и сущности профессии, дабы они соединились и приобрели логику жизни и судьбы индивида. Дж. Голланд - это консультант по персоналу, который выделил шесть индивидуальных ориентации. Индивидуальные ориентации по Дж.Голланду: реалистическая ориентация, артистическая, исследовательская, социальная, обыкновенная и инициативная.

Большинство работников изначально имеют не выявленные склонности и более чем одну ориентацию. Чем ближе склонности и вернее избрана карьера, тем меньше конфликтов в деятельности работника и легче осуществляется жизненный выбор [4, с. 87].

7. Ключевой вопрос кадровой политики - это мотивация работников - общность факторов, механизмов и процессов, которые обеспечивают

происхождение побуждения к достижению нужных для индивида целей. Выделяют материальную, социальную (моральную) и организационную (административную) творчески трудовую мотивацию, влияющую на выбор профессии, места работы, определяющую отношение к труду [24, с. 132].

8. Оценка степени соответствия кадров нужным критериям, нормам и эталонам на предприятиях проводится посредством кадрового аудита и контроля. Понятие «кадрового аудита» обосновывается:

1) оценка системы управления персоналом, включая обзор организационной и функциональной конструкции, схем выполнения основных процедур в границах управления человеческими источниками, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами, соблюдение трудового права.

2) оценка кадрового потенциала компании, а именно: менеджерского (подготовленность управляющего состава к реализации тактических и стратегических целей), квалификационного (соответствие степени образованности и навыков исполняемым профессиональным задачам), инновационного (подготовленность изменяться), творческого и личностного.

3) диагностика конструкции формальных и неформальных взаимодействий между работниками, каналов информационного обмена, общественно-психологического микроклимата в подразделениях, источников происхождения проблемных и конфликтных обстановок.

9. Дальнейшей функцией системы управления персоналом является становление корпоративной культуры организации.

Выходит, в организациях России до последнего времени функции управления персоналом были поделены между отделами кадров и организации труда и заработной платы, подготовки кадров. Также ряд функций исполняли отделы: основного технолога, плановый, юридический, охраны труда и техники безопасности, общественного становления. При этом отдел кадров не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Например, если в

промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом до последнего времени заняты нормированием и оплатой труда, то в системах управления человеческими ресурсами фирм США основное внимание уделяется отбору, адаптации и оценке персонала [38, с. 254].

Разнообразие функций системы управления персоналом организации в наше время, которые составляют сущность ее деятельности, поднимает вопрос оценки ее производительности.

## 1.2 Показатели эффективности функционирования системы управления персоналом современного предприятия

Систематический процесс, который направлен на соизмерение итогов и расходов, связанных с деятельностью кадровых служб и соотнесением данных итогов с итогами деятельности этой организации в прошлом с результатами деятельности других организаций является оценкой результативности системы управления персоналом организации.

На определении насколько кадровый состав помогает достичь цели организации и выполнению поставленных задач основана оценка производительности системы управления персоналом. Итоги такой оценки являются определителем, который акцентирует внимание на главных задачах работы с персоналом, таких как качество исполненной работы, удовлетворенность сотрудников, текучка кадров и исполнительская дисциплина. Показатели производительности деятельности кадровых служб показаны в таблице 2.

Количественная оценка производительности деятельности служб управления персоналом предполагает определение издержек, нужных для реализации кадровой политики организации. При этом следует учесть расходы не только на содержание персонала, но и на его пополнение и обучение. В состав расходов на разработку и реализацию мер по управлению персоналом уместно включать:

- 1) Заработную плату и премии персонала.
- 2) Оплату услуг специалистов, которые привлечены из вне.
- 3) Для формирования кадровой политики.
- 4) Затраты на добавочные мероприятия по общественной охране и обеспечению работников предприятия (займы молодым семьям, оплата счетов на оказание медицинских работ, оплата абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы, частичная или полная оплата жилищно-коммунальных услуг, оплата доставки работников предприятия к месту работы и обратно).
- 5) Затраты на совершенствование условий труда (закупка добавочного оборудования, программного обеспечения, ремонт помещений, доп. льготы для работников, которые работают в тяжелых условиях труда, страхование здоровья и жизни работников).
- 6) Добавочные затраты на переобучение и возрастание квалификации, которые связаны с реализацией мероприятий по управлению персоналом (оплата за практикантов, премии работникам предприятия, которые проводят занятия по возрастанию квалификации, оплата обучения работников в особых центрах, за участие в конференциях).
- 7) Другие затраты, например, на: бумагу, представительские расходы, которые обусловлены работой с ВУЗами.

Рисунок 1.3

Показатели эффективности деятельности системы управления персоналом

№№ п/п	Функциональная задача	Требуемые характеристики	Ключевой показатель эффективности	Параметры оценки (присваивается высокий, средний, низкий)
I.	Обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками.	Знание рынка труда в данном секторе бизнеса. Владение технологией поиска, отбора, проведения интервью и интерпретации информации. Навыки ведения переговоров. Приятная внешность.	Укомплектованность позиций в штате в соответствии с поступившими заявками, основанными на бизнес – плане. Удовлетворенность заказчика.	1. <b>Время закрытия вакансий</b> – период от получения заявки до выхода нового сотрудника (Например: административный персонал – от 3 до 7 дней; специалист – 10 до 14 дней; менеджер – от 15 до 20 дней; директор – от 20 до 30 дней); 2. <b>Сложность закрытия вакансии - позиция привлеченного сотрудника</b> в штатном расписании ( Например: администратор, специалист, младший менеджер, менеджер, старший менеджер, директор, партнер; <b>метод рекрутинга</b> – способ поиска ( Например: традиционный поиск, прямой поиск, Executive search, рекрутинговые агентства, личные рекомендации, внутренний подбор; <b>источник поиска</b> – ВУЗы, компании конкуренты, социальные сети, рынок вакансий, СМИ, штат компании). 3. <b>Стоимость сотрудников вышедших на работу</b> – расходы организации (Например: в пределах установленного бюджета, ниже планируемых расходов, выше планируемых расходов). 4. <b>Количество сотрудников вышедших на работу</b> (Например: план – 5 в месяц).

Следующим, который характеризует деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия, которые рассчитываются на одного работника. Для примера, можно привести средние затраты на отбор персонала или средние затраты на обучение одного работника.

При оценке результативности отдельных кадровых программ определяется влияние данной программы на эффективность деятельности работников и организации в совокупности (возрастание продуктивности труда, совершенствование качества продукции, экономия источников и т.д.).

Второй группой показателей оценки деятельности службы управления персоналом, оценивается количественный момент. Проводится данная оценка при помощи сравнения фактической численности работников с расчетной величиной по трудоемкости операций, которая предусмотрена штатным расписанием. Высококачественный момент оценивается соответственно профессионально – квалификационной степени, а именно профилем образованности.

На основе обзора суждений работников оценивается степень удовлетворенности работников. Такие суждения выявляются при помощи обследования интервью либо анкетирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Данные обследования могут охватить достаточно большой круг вопросов, которые касаются разных аспектов удовлетворенности работников, в данной организации.

Классические темы, которые затрагиваются при обследовании удовлетворенности работников.

Производительность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена при помощи следующих субъективных критериев:

- 1) Степень сотрудничества разных подразделений и служб со службой управления персоналом.
- 2) Суждение линейных начальников о производительности службы управления персоналом.
- 3) Подготовленность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых задач.
- 4) Доверительность взаимоотношений с работниками.
- 5) Быстрота, качество и результативность выполнения запросов, направленных службе управления персоналом, и услуг, которые оказывает данная службой иным подразделениям.

Исследование удовлетворенности работников. Удовлетворенность работников организации является важнейшим фактором эффективности данной организации. Удовлетворенность работников повышает их желание работать на благо своей организации, так же как удовлетворенность клиентов усиливает их желание оплачивать продукцию и предоставляемые услуги своих поставщиков. Важную информацию нам несет оценка удовлетворенности работников, ведь она

нам говорит о том, чем довольны работники, а чем нет, что показывает нам в каком направлении нужно совершенствовать систему стимулирования персонала. Известные нам методики по оценке удовлетворенности направлены на получение данной информации, но они могут дать и искаженный результат, в связи с чем это может привести к неправильным решениям по стимулированию персонала. Данный факт происходит в связи с тем, что в методиках, которые уже существуют не учитывают личное отношение работников к различным стимулирующим факторам. Так как человек обладает своим уникальным внутренним стимулом, то на самом деле факторы, которые имеют влияние на удовлетворенность работников имеют свое значение для каждого работника. Определенная коррекция помогает нам учитывать влияние каждого фактора, что приводит к более точной оценке удовлетворенности работника. Факторы, которые влияют на удовлетворенность работников разделены на две группы. Первая – это поддерживающие факторы, ими создаются нужные условия для высокой удовлетворенности работников. Вторая – это мотивирующие факторы, ими возможно увеличить удовлетворенность тех же самых работников при помощи соблюдения необходимых условий. Как поддерживающие факторы, так и мотивирующие имеют определенное влияние на оценку удовлетворенности, но степень данного влияния может различаться для разных работников.

Главными косвенными критериями результативности деятельности службы управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма.

Текучесть кадров рассматривают как движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом - так называемая «энергичная» текучесть, а также неудовлетворенностью организации данным работником - это «пассивная» текучесть. Текучесть дорого обходится всей организации.

Безусловные масштабы текучести измеряются числом увольнений работников по собственному желанию, также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести - показатель текучести кадров - определяется как отношение числа работников, которые уволились по причинам, относящимся напрямую к текучести, к среднесписочной численности работников:

$$K_m = (P_v / p) * 100,$$

где  $K_m$  — коэффициент текучести;

$P_v$  — численность работников, уволенных по причинам текучести;

$p$  — среднесписочная численность работающих.

Показатели текучести коррелируют с показателями абсентеизма - числом самовольных невыходов работников на работу. Типовые формулы для расчета абсентеизма:

$$A = D_n / (N * \Pi) \text{ или } A = R_{\Pi} / P,$$

где  $D_n$  — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия работников на работе;

$D$  — число рабочих дней;

$N$  — среднее число работников;

$R_{\Pi}$  — общее число пропущенных часов;

$P$  — общее число рабочих часов по графику.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство [11, с. 254].

Оценка деятельности кадровой составляющей организации будет неполной без оценки качества работы кадровых служб по таким показателям как:

- 1) Выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации числа работников.

2) Выполнение обязательств по обеспечению организации начальниками, экспертами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации.

3) Число случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (пенсионных дел, трудовых книжек и т.д.).

4) Степень обеспеченности полновесного запаса на выдвижение на должности начальников и экспертов.

5) Качественное и своевременное оформление установленной отчетности.

6) Число случаев нарушения трудовой дисциплины работниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного применения прав.

7) Число случаев нарушения графика проверки и обзора соблюдения работниками трудовой дисциплины.

8) Степень реализации программы образования спроса организации в экспертах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и возрастания квалификации работников организации.

Особенность оценки итогов деятельности системы управления персоналом связана с особенностями оценки результативности принимаемых и реализуемых кадровых решений. Многие результаты деятельности кадровых служб трудно оценить количественно или трудно установить прямую связь результатов их работы и экономических показателей, в связи, с чем приходится ограничиваться качественной оценкой [9, с. 164]. Помимо того, итоги деятельности системы управления персоналом изредка могут быть оценены не сразу, а лишь через определенное время (скажем, результат от обучения персонала бывает, осязается через годы).

Результативное функционирование системы управления персоналом зависит от качества обеспечивающих подсистем:

- 1) Правовая подсистема, которая включает комплекс средств правового воздействия на систему управления для возрастания производительности деятельности организации.
- 2) Делопроизводственная подсистема, которая представлена комплексом средств, в свою очередь связанных с организацией разработки и исполнением документов, которые обеспечивают результативное применение персонала организации.
- 3) Информационная подсистема, которая включает определенный объем информации, что разрешает результативно работать системе управления персоналом (определение нужного объема и конструкции информации для принятия кадровых решений).
- 4) Техническая подсистема, как комплекс взаимосвязанных технических средств, позволяющих собирать, регистрировать, накапливать, передавать, обрабатывать и выводить в форме документов кадровую информацию [19, с. 237].

Вследствие проведенного анализа теоретико-методических основ образования и оценки системы управления персоналом, становится возможным, подвести следующие итоги.

- 1) Наиважнейшим фактором капитализации природного и вещественного источника, который приобретается в целях преобразования в готовый товар, является персонал. В границах реализации потенциала персонала обеспечиваемым целеустремленным воздействием на его мотивацию и поведение, происходит реализация творческих и трудовых способностей персонала. Организационно-методической основой для осуществления управленческих функций является система управления персоналом, а также включает в себя объединение

подсистем и механизмов, которые отражают и обеспечивают определенные стороны работы с персоналом организации.

- 2) Функциями системы управления персоналом являются, определение надобности в рабочих, инженерах, администраторах разной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы; обзор рынка человеческих источников и управление занятостью; отбор и адаптация персонала; проектирование карьеры работников организации, а также их профессионального роста; организация трудовых процессов, обзор расходов и итогов труда, установление оптимальных соотношений между числом единиц оборудования и численностью персонала разных групп; обеспечение разумных условий труда, в том числе благоприятной для всего человека общественно-психологической атмосферы; разработка систем мотивации высокоэффективной деятельности; обоснование конструкции прибылей, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда; организация изобретательской и рационализаторской деятельности; участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников; решение этических задач труда; управление раздорами и познаниями.
- 3) Через группы показателей возможно рассмотреть производительность системы управления персоналом, через такие как, показатель степени соответствия; показатель экономической результативности; показатель степени удовлетворенности работников и непрямые показатели результативности. При этом определенный комплект оцениваемых понятий будет определен целью и функциями работы службы управления человеческими ресурсами, а также видом деятельности и составом организации, которая осуществляет данную деятельность.

## 2. Анализ системы стимулирования трудовой деятельности работников сети обувных магазинов «Дарина»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика торговой сети «Дарина»

Активно развивающаяся сеть на розничном обувном рынке города Бийска, а также Алтайского края является сеть обувных магазинов «Дарина».

В данной обувной сети также предлагается широкий ассортимент различных аксессуаров, а также средств по уходу за обувью, наряду с предлагаемыми современными моделями мужской и женской обуви по доступным ценам. Продукция обувной сети «Дарина» отличается не только широким модельным рядом и стильными аксессуарами, а также тем, что вся продукция изготовлена из натуральных материалов.

В настоящее время в городе Бийске работают 7 магазинов, которые предлагают весь свой широкий ассортимент женской и мужской обуви и всех товаров, сопутствующих уходу за ней. В данной сети расположенной на территории города Бийска работают более 50 человек.

Развитие данной организации обусловлено постепенным развитием. Открытие первого магазина произошло в 1996-ом году.

Процесс работы команды данной сети и определил 5 основных нормативов таких, как:

- 1) Наилучшее качество всего ассортимента.
- 2) Наиболее конкурентоспособные цены.
- 3) Удобное и доступное расположение магазинов сети по городу.
- 4) Раз в три дня происходит обновление ассортимента.
- 5) Наличие квалифицированного персонала.

У рычага управления стоят специалисты, которые имеют многолетний стаж работы в торговой и розничной сети. Для всех сотрудников являлось

условие обязательной стажировки продавцами-консультантами в магазинах, что в свою очередь и явилось главным критерием понятия желаний и возможностей клиента.

Компанией затрачиваются большие суммы для переподготовки и обучения персонала. Компания постоянно принимает участие в различных тренингах и семинарах, которые посвящены торговле.

В связи с тем, что поставки от производителей производятся напрямую, а не через посредников, компания четко выдерживает стратегию эффективности формирования цен.

Можно с уверенностью говорить о создании крупнейшей сети в городе Бийске и Алтайском крае в связи с накопленным опытом работы в открытии и ведении новых магазинов.

Миссия компании - развивать удачный бизнес, предлагая заказчикам наилучший по качеству выбор товаров при высоком уровне обслуживания.

Тактические цели компании:

1. Последующее развитие сети обувных магазинов «Дарина» не только в Бийске и Алтайского края, но и в других городах Российской Федерации.

2. Расширение партнерских связей.

Кадровая служба предприятия - это общность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием совместно с занятыми в них должностными лицами (начальники, эксперты, исполнители), которые призваны руководить персоналом в границах избранной кадровой политики.

Основное предназначение кадровой службы состоит не только руководствоваться осуществлением кадровой политики интересами предприятия, но и делать с учетом трудового права, реализации общественных программ, которые приняты и на федеральном, и на региональном уровне.

Функции, конструкция и задачи кадровой службы узко связанные с

нравом становления экономики, пониманием начальством предприятия роли персонала в выполнении целей и задач, которые стоят перед производством.

Служба управления персоналом компании гонится за следующими целями:

1. Обеспечить организации отлично подготовленных и заинтересованных в труде служащих.

2. Результативное применение работоспособности, квалификации, фактического навыка и мастерства всех служащих в организации.

3. Достичь большой отзывчивости служащих на цели и нужды организации, сделать ближе интересы работников и ожиданий фирмы, которые связаны с профессиональной деятельностью.

4. Постоянное и неизменное доведение до служащих политики организации и собственной политики служб управления персоналом.

Кадровая служба намечает свою работу по следующему принципу: от того что только продуктивная совместная действие коллектива гарантирует триумф фирмы, финальной целью работы с персоналом является наивысшее сближение ожиданий предприятия и интересов работников, то есть мотивация работников.

В основе кадровой сети обувных магазинов «Дарина» стоит зам Генерального директора. Кадровая служба определяется по трем основным направлениям:

- поиска и найма сотрудников;
- действенное управление кадрами;
- аттестация, обучение и переводы.

Рассмотрим функции работников кадровой службы компании. Отделами кадровой службы организации очень тесно взаимодействуют, налажен документооборот, мероприятия одного направления работы являются продолжением работы другого.

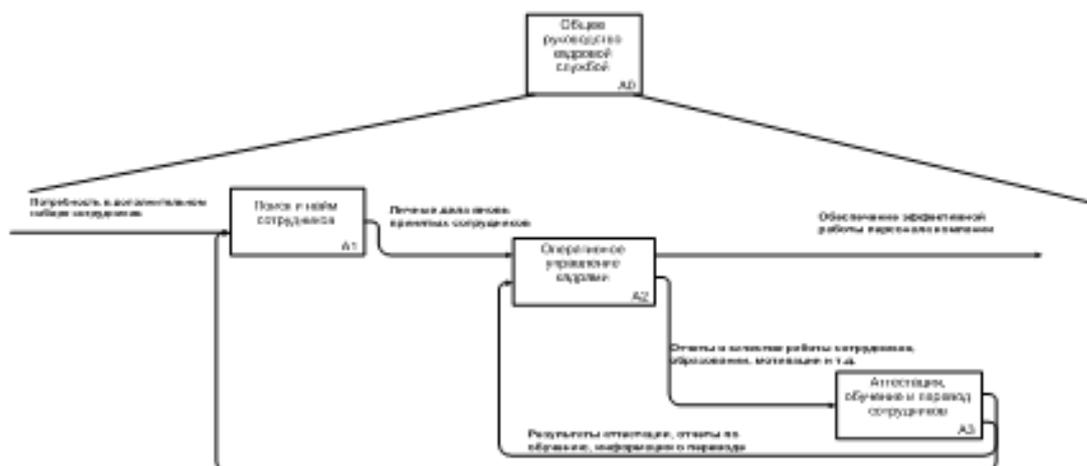


Рисунок 2.1 - Процесс работы кадровой службы сети обувных магазинов «Дарина»

Отличительной особенностью отдела кадров компании не только делает рутинную работу сотрудников службы, но и активно участвовать в развитии услуг ресурсы компании человека, формировании и достижении стратегических целей.

Важность изучения мотивов сотрудников, в частности, в совместных предприятиях доказывается на основе результатов многочисленных исследований психологов. Тем не менее, выявление причины действий и поступков человека - не простая работа, связанных как с объективными и субъективными трудностями. Кадры компании, как правило, осуществляют поверхностный анализ мотивов сотрудников, но этот анализ дает слишком мало, чтобы понять, в духовном мире работника, его мотивационную сферу, и, самое главное - не позволяют прогнозировать его поведение в других ситуациях.

В изучение психологического склада сотрудника включается выяснение таких вопросов, как:

- При помощи каких средств и какими способами сотрудник удовлетворяет ту или иную потребность,

- Каковы потребности и привычки данного сотрудника,
- Каковы свойства личности и установки, которые оказывают наибольшее влияние на мотивацию того или иного типа поведения,
- Какие ситуации и состояния являются фактором, который запускает то или иное его поведение данного сотрудника,
- Какие факторы с большей силой влияют на мотивацию, уже имеющиеся потребности или же чувство ответственности,
- Какова направленность личности,
- Необходимо ли вмешательство со стороны или же сотрудник сам способен к само-мотивации.

Ответы на большую часть из этих вопросов могут быть получены только с помощью различных методов для изучения мотивов и личности. В то же время заявил сотрудник причины действий должны быть по сравнению с фактическим наблюдаемого поведения.

Для изучения стимулирования используются разговор, спрашивая, допроса. Устные и письменные сотрудники обследования о причинах и реальной цели акта или действия кратчайший путь определить базу его деятельности: различных мотиваторов, личных склонностей, потребностей, интересов, ориентации личности. Опрос рассуждал объяснение связано с работником причины его действий, со словесным обоснование сотрудника причины его поведения, то есть мотивация. Часто, однако, мотив и причины не то же самое, или только частично перекрываются.

Более надежным способом, является опрос, в котором субъект представляет себя в соответствии с предлагаемыми задачами в данной ситуации, в которой он, якобы, совершил какое-то действие, объясняя причину своего поступка. Этот метод связан с описанием проблемных ситуаций дает ответов субъектов через проекцию, чтобы определить стабильное и доминирующую установку, мнение, точку, которая в реальной жизни может привести к такому поведению и его обоснованности. Когда

сотрудники опроса объясняют, мнимо, означает, что такое поведение можно с ним, и это потенциально может сделать то же самое. Таким образом, допрос, как метод исследования позволяет получить как можно ближе к реальным мотивам работника, в отличие от изображения он создает.

В данной работе применяется методология "Ценностные ориентации", которая разработана М. Рокичем.

Данная методология является адаптированным вариантом методологии, которая разработана М. Рокичем, и служит для изучения системы ценностей индивида. Автором разделены данные ценности на термальные, либо ценности-цели, и инструментальные, либо ценности-средства.

Термальные ценности определяются им как убеждения в том, что какая-то финальная цель индивидуального существования с индивидуальной и социальной точек зрения стоит того, дабы к ней тяготиться. Термальные ценности определяются им как радостная личная жизнь, мир во всем мире.

Инструментальные ценности определяются им как убеждения в том, что какой-то образ действия является и с индивидуальной, и с социальной точек зрения более предпочтительней в любой обстановке. К Инструментальным - добросовестность, рационализм и так дальше.

Респонденту предлагается высказаться по всем из 38 вариантов ценностей, поставив свои ответы в бланке для результатов одну из следующих оценок вариантов ценностей: высокое значение — это оценка «3», имеет значение это «2», имеет минимальное значение «1», не имеет никакого значения «0». Для выполнения задания по заполнению бланка дается не больше 20 минут. (Табл. 2.1)

Вопросы разделены на такие группы:

(Ж) Жизнеобеспечение – это стремление к обеспечению материального благополучия, высокого уровня быта.

(К) Комфорт - это стремление к обеспечению комфорта в семье, на работе и отсутствия стрессов.

(СИ) Социальный институт - это тяготение к достойным условиям жизни, наличие инфраструктуры высокого статуса, устойчивости в политике и экономике.

Таблица 2.1 - Бланк для определения стимулирования сотрудника

Список «терминальных ценностей»	Группа	Список «инструментальных ценностей»	Группа
Энергичная предприимчивая жизнь	да	Аккуратность	ж
Здоровье	ж	Жизнерадость	С П
Красота искусства и природы	си	Движение по карьерной лестнице	да
Материально обеспеченная жизнь	ж	Ответственность	да
Умиротворение	си	Самоконтроль	да
Знание, высокоинтеллектуальное становление	сп	Храбрость в отстаивании своего суждения	да
Автономность мнений и оценок	да	Толерантность к суждениям других	сп
Радостная семейная жизнь	к	Добросовестность	к
Убежденность в своих силах	к	Культурность	к
Жизненная мудрость	к	Исполнительность	да

Увлекательная работа	к		Рационалистичность в принятии решений	а	д
Любовь	к		Старательность		ж
Присутствие правильных и отменных друзей	к		Бытовое удобство		ж
Социальное признание	п	с	Приобретение высокой оплаты труда		ж
Равенство	и	с	Приобретение качественного образования		ж
Воля в поступках и действиях	и	с	Четкость выполнения принятых решений	а	д
Творческая деятельность	п	с	Широта взглядов		к
Получение наслаждения от жизни	к		Возможность участия в культурных событиях	п	с
Устойчивость в экономике и политике	и	с	Достижение поставленных целей		ж

(ДА) Деловая активность - это стремление к самореализации, к повышению авторитета среди коллег и возможность повышения профессионального уровня.

(СП) Социальная полезность - это общение с друзьями, возможность участвовать в общественной жизни.

Обработка ответов производится на бланке (Табл. 2.3):

Таблица 2.2 – Бланк ответов

Дата _____ Возраст _____ Пол _____	
–	
Должность	
ФИО	
Группа вопросов	Набранные баллы
Жизнеобеспечен ие	
Деловая активность	
Удобство	
Социальная полезность	
Социальный институт	

Главенствующая целенаправленность ценностных ориентацией дает вероятность определить вовлеченность либо сферу труда, либо в семейно-бытовую и досуговую активность. Качественный обзор итогов дает вероятность оценить идеалы, иерархию жизненных целей, ценностей, которые человек рассматривает как нормы поведения.

2.2 Анализ и оценка стимулирования торгового персонала розничной организации с целью увеличения объема продаж в торговой сети «Дарина»

Система стимулирования в розничной сети «Дарина» состоит из административных, экономических и социальных методов. Общая структура методов и форм стимулирования персонала в розничной сети «Дарина» представлена на рисунке 2.1.

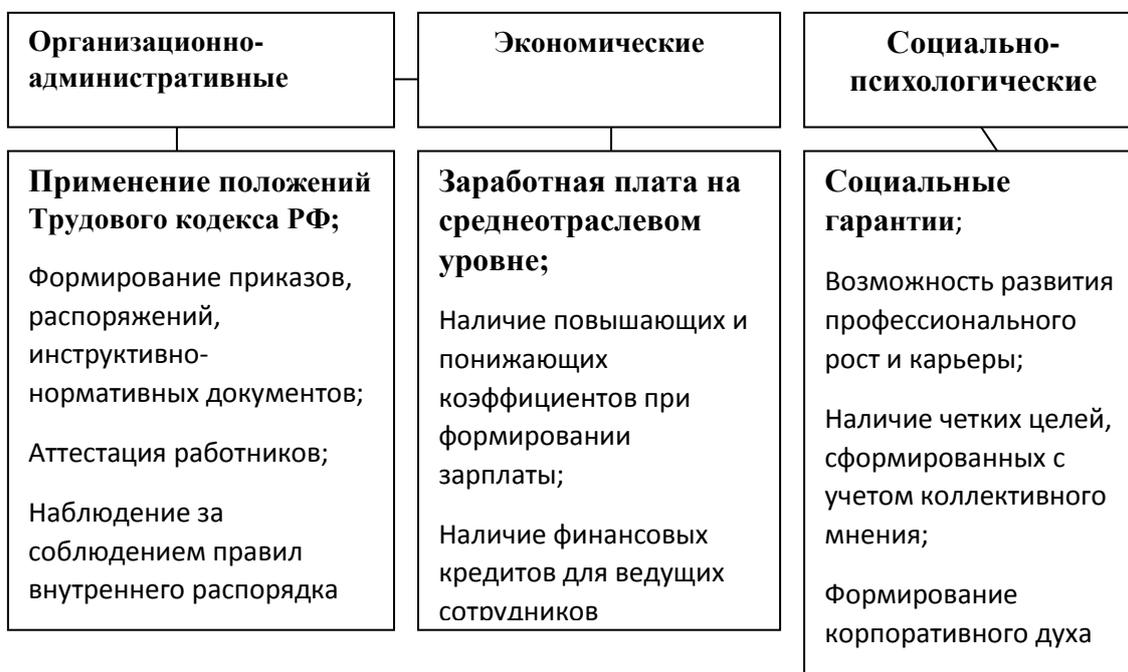


Рисунок 2.1 - Система стимулирования сотрудников в торговой сети «Дарина»

Несомненно, вышеуказанная система стимулов определяет систему менеджмента организации, устоявшейся и имеющей высокий уровень развития. Так же нужно обратить внимание на то, что наряду с процессом интеграции направлений деятельности торговой сети «Дарина» необходимо существенно пересмотреть ряд внутренних нормативных документов и инструкций. Так важным фактом является создание и преобразование системы стимулирования на предприятии, являющейся процессом, который распределен во времени.

Руководством предприятия в основу системы стимулирования труда сотрудников торговой сети «Дарина» были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата. Об этом свидетельствует динамика заработной платы сотрудников, представленная в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Динамика заработной платы сотрудников торговой сети «Дарина»

Категория работников	Период, руб		
	2013г.	2014г.	2015г.
1. Руководитель	55900	57300	58600
2. Специалист	15000	18000	19500
3. Работник	11000	12350	13000

С возрастной структурой персонала в первую очередь связана высокая значимость материальных потребностей. Как правило в современном мире, для кандидатов на рабочее место в возрасте от восемнадцати лет до тридцати шести лет главным стимулом к трудоустройству является непосредственно зарплата. На моем примере, учитывая тот факт, что в основном большую долю составляют работники женского коллектива, особое внимание со стороны руководства нашей организации уделяется мотивированной потребности к стабильности, что хоть и не сильно заметно, но поддерживается постоянным, незначительным повышением оплаты их труда.

Кроме ценовых методов стимулирования персонала в розничной сети «Дарина» социально-психологическим методам уделяется определенное внимание. На нашем предприятии организовываются управленческим персоналом такие мероприятия, которые направлены как правило на поднятие корпоративного духа, а также на создание крепкой психологической команды.

Нашим руководством по отношению к повышению квалификации сотрудников уделяется особое внимание. Разрабатывается концепция подготовки работников, формы обучения, повышения и переобучения регламентируются.

Определяется концепция подготовки персонала, и регламентируются различные формы обучения, переобучения, повышения квалификации.

Цель внедрения разнообразных форм подготовки работников торговой сети «Дарина» является:

- Создание кадрового резерва в сети;
- повышение квалификации персонала сети;
- организация деятельности, при которой персонал максимально занят;
- увеличение качества и общей конкурентоспособности услуг нашей торговой сети.

На специалистов занятых кадровой работой ложиться персональная ответственность за планирование системы обучения работников. Ну а за реализацию таких плановых решений отвечает менеджер по тренингам, который в свою очередь принимает непосредственное участие в создании и разработке таких решений. В ходе анализа системы стимулирования труда сотрудников в розничной сети «Дарина», кадровыми работниками осуществлялась определенная оценка так называемой оценки удовлетворенности в системе их стимулирования.

Таблица 2.4. Оценка стимулирующих элементов труда в торгово-розничной сети «Дарина» на 02.05.2016 г.

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале	
	Начальство	Специалисты и рабочие
1. Решение общественных проблем: Выплаты социальных льгот таких, как больничный лист, отпуск, пенсия и т.д.; обеспечить должный уровень безопасности	4,5	4,5

труда, охраны здоровья, оказания первой помощи и т.д.		
2. Объективная оценка труда и взаимопонимание с руководителем	4,5	3,5
3. Интенсивность труда (результативность, соответствие обязанностей должности).	4,0	4,0
4. Оплата труда и премии	4,0	2,5
5. Будущий рост (продвижение по службе, повышение квалификации).	3,5	2,5
6. Взаимопонимание в коллективе и в организации	4,5	4,5
7. Степень напряженности труда	4,5	4,0
8. Методы работы управляющего персонала, понимание целей организации и отношение с остальным коллективом.	4,5	3,5
9. Осведомленность работников (о своих перспективах).	4,5	3,0

Уровень удовлетворенности состоящий из 9 ключевых параметров был оценен по 5-балльной шкале. Разграничение оценок по группам: начальство, специалисты и работники. Результаты опроса представлены в таблице 2.4.

Исходя из данных проведенного анализа, то большая часть элементов системы стимулирования оценивается работниками и начальниками на очень хорошем уровне (выше среднего). Но данная система имеет слабые места, которые требуют принятия решений таких, как:

- 1) Низкое оценивание труда специалистами и работниками.
- 2) Низкое оценивание методов работы руководства специалистами и работниками.
- 3) Низкое оценивание будущего роста в организации как

сотрудниками, так и работниками.

- 4) Низкое оценивание уровня оплаты труда специалистами и работниками.

Это указывает на присутствие запасов возрастания стимулирования работников торговой сети «Дарина».

Следовательно, мы констатируем то, что в организации, в основе которой заложен такой принцип как стабильность, сложилась довольно таки развитая система трудового стимулирования. Данный факт указывает на то, что это связано с пониманием руководством, что для преобладающего женского коллектива, такой принцип является ключевым для стимулирования к производительному труду. Проявление данного принципа стабильности выражается в создании мероприятий, влекущих к поступательному увеличению уровня финансового стимулирования, и конечно же в формировании своеобразной системы корпоративных гарантий.

Определенные затраты предприятия, связанные со стимулированием, не могут продолжаться долгое время в силу того, что действует принцип эффективности инвестиций. Нужно определить действенные направления возрастания стимулирования торгового персонала с низкой ресурсоемкостью. Исходя из проведенного исследования, для сотрудников торговой сети «Дарина» данными направлениями могут быть:

- образование психологической уверенности работника в вероятностях карьерного роста, и мероприятия, проводимые по организации сплочённости рабочего коллектива;
- возрастание информированности персонала о делах предприятия.

Допустимым методом реализации данных направлений возможно может быть построение в рабочем коллективе определённых команд с учетом личностных колляций работников и вероятности их сотрудничества.

И как вывод, сеть обувных магазинов «Дарина» есть быстро

развивающаяся сеть на розничном рынке торговли обувью как Бийска, так и Алтайского края в общем.

Для исследования системы ценностей личности при оценке стимулирования персонала сети магазинов «Дарина» используется методика "Ценностные ориентации", разработанная М. Рокичем. В целях оценки уровня стимулирования сотрудников сети обувных магазинов «Дарина» было организовано внутрисетевое анкетирование сотрудников. Так, в результате вышеуказанного анкетирования было произведено исследование, охватывающее 98% сотрудников компании.

Как стало известно из проведенного исследования, основная часть сотрудников сети обувных магазинов «Дарина» расположена на жизнеобеспечение и комфорт, а такое понятие как деловая активность расположена на третьем месте. Данное исследование говорит о том, что существует низкий уровень взаимосвязи благополучия развития компании с благополучием сотрудников. В нашей организации крайне низка мотивация на социальный институт и социальную значимость.

Также нужно обратить особое внимание на следующие недочеты процесса стимулирования:

1. Отсутствие систематического подхода к осуществлению и формированию стимулирования.
2. Отсутствие систематического контроля над теми показателями, которые были получены от внедрения инструментов стимулирования.
3. Основная доля методов стимулирования неэффективна, однако, на неудачи руководство нашей организации не отреагировало и стало продвигать ту программу, которая была принята ранее.

На основании проведенного анализа мы сделали вывод о том, что необходимо усовершенствовать систему стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина».

### Глава 3. Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина»

#### 3.1 Разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала сети обувных магазинов «Дарина»

Основываясь на проведенном исследовании мною сделан вывод о необходимости внедрить новую систему стимулирования персонала компании.

В процессе реализации нового комплекса мер по возрастанию стимулирования нужно отчетливо отслеживать итоги, при "провале" одного из мероприятий нужно внедрять новое. Каждый комплекс мер обязан носить систематический характер, исключать между мероприятиями противоречия.

Нужно проводить определенную работу разъясняя новые системы стимулирования, потому что ряд работников может самоустраниться по причине непонимания сути и происходящих в данный момент времени правил работы.

Главенствующее внимание должно быть уделено честности в вознаграждении работников. Ошибки при вознаграждении могут свести на нет все усилия руководства по реализации новых программ.

В объемный комплекс различных мероприятий должны быть включены все направления стимулирования такие, как: финансовое, нефинансовое и делегирование.

Можно сделать ряд допущений при осуществлении расчета стоимости проводимых мероприятий, такие как:

- 1) В случае если исходить из опыта работы компании и предоставленных отчетов за прошедшие годы, то затраты на часть мероприятий будут носить прогнозный характер.
- 2) На оплату труда работников, которые занимаются реализацией данной программы будут включены расходы на оплату труда.

3) Расчет стоимости программы делается на один год.

Таблица 3.1 - Комплекс мер по повышению стимулирования сотрудников сети обувных магазинов «Дарина»

Метод стимулирования	Суть метода	Цель
1. Финансовое вознаграждение		
1.1 Денежное вознаграждение за выполнение поставленных целей	Результатом о выдачи премии будет зависеть успешность выполненного плана, так как данный план будет ставиться индивидуально перед каждым работником.	В понимании работника должно быть то, что от выполненной качественной работы будет зависеть его доход.
1.2. Участие в прибыли	От чистой выручки организации по завершению годового финансового периода, высшим начальством будет получен процент в виде премии.	От того насколько успешна организация на столько будет успешное финансовое состояние начальства.
2. Нефинансовое вознаграждение		
2.1. Возможность работникам, которые перевыполнили план, получить товары организации по более низким	Главным критерием для обслуживающего персонала является перевыполнение плана при помощи дополнительных заданий, так как для работников торгового зала	Возможность приобретения товаров высшего качества по сниженным ценам для собственного потребления, а также своей семьи

ценам.	разработка плановых работ не представляет никакого труда	удовлетворяется стремлением к жизнеобеспечению
2.2. Оплата больничных листов, отпусков, бесплатных обедов, льготных проездных	Льготами, предоставляемыми организацией, пользуются все работники данной организации	Уверенность работнику предоставляет забота о нем организацией
2.3. Прохождение обучения за счет организации	Работником может быть написано заявление на прохождение обучения как внутри организации, так и вне ее. Работником преследуются цели повысить свою квалификацию и продвижение по карьерной лестнице. Основываясь результатами работы работника начальство принимает решение	Трудолюбие работника является залогом продвижения по карьерной лестнице
2.4. Корпоративные праздники	Важным является проведение корпоративных праздников таких, как «день рождения организации» и т.д.	Работником должно ощущаться, что он является членом единой команды
2.5. Соперничество между магазинами	Соперничество между магазинами. По истечении месяца такого	Стимулирования деловой активности и возрастания

	<p>соперничества комиссией выносятся вердикт о том какой магазин был лучшим в скорости обслуживания и его качестве. Следовательно, в магазине, одержавшем победу, работникам выдается премия в размере 25% от зарплаты.</p>	<p>профессионализма, вероятность возрастания благосостояния, работа в команде.</p>
<p>3. Делегирование</p>		
<p>3.1. Вознаграждение начальника по итогам аттестации работника</p>	<p>При делегировании своих обязанностей начальником своим подчиненным, тем самым повышает их профессиональный уровень. По истечении 3 месяцев такой работы, по изъявлению желания работника проводится аттестация, если работник успешно проходит данную аттестацию, то начальник получает вознаграждение в виде премии, а сам работник попадает в кадровый резерв на продвижение по карьерной лестнице.</p>	<p>Стимулирования деловой активности и возрастания профессионализма, вероятность возрастания благосостояния, работа в команде.</p>

Таблица 3.2 - Денежные выплаты за выполнение поставленных целей

Тип персонала	% от заработной платы	Сумма вознаграждения, тыс. руб.
Работник (высшее звено)	4-6%	3500
Управляющий (высшее звено)	11-13%	2500
Управляющий (среднее звено)	16-27%	2000
Специалист (высшее образование)	30-35%	3000
Специалист (средне-специальное образование)	15-35%	3000
Специалист (общее среднее образование)	15-20%	2000
Специалист (неполное среднее образование)	15-20%	2000
Итого		18000

Таблица 3.3 - Участие в прибыли

Тип персонала	% от чистой прибыли компании	Сумма вознаграждения, тыс. руб.
Работник (высшее звено)	6%	21000
Управляющий (высшее звено)	3%	9000

Итого		30000
-------	--	-------

Таблица 3.4 – Вероятность приобрести товар организации по более низкой цене

Тип персонала	Лимит скидки, тыс. руб.
Управляющий (среднее звено)	1000
Специалист (высшее образование)	1000
Специалист (средне-специальное образование)	800
Специалист (общее среднее образование)	800
Специалист (неполное среднее образование)	500
Итого	4100

Таблица 3.5 - Оплата больничных, отпусков, бесплатные обеды, льготные проездные

Вид льготы	Сумма, тыс. руб.
Льготный проездной	3000
Бесплатный обед	5000
Отпуск	16000
Больничный лист	3000
Итого	27000

Таблица 3.6 - Возможность прохождения обучения за счет компании

Тип персонала	Сумма, тыс. руб.
Работник (высшее звено)	5000
Управляющий (высшее звено)	7000
Управляющий (среднее звено)	10000
Специалист (высшее образование)	12000

Специалист (средне-специальное образование)	8000
Специалист (общее среднее образование)	2000
Специалист (неполное среднее образование)	1000
Итого	45000

Таблица 3.7 - Корпоративные праздники

Праздник	Сумма, тыс. руб.
День рождение организации	150
День независимости	150
Восьмое марта	100
Новогодние праздники	150
Итого	550

Таблица 3.8 – Соперничество магазинов

Статья расхода	Сумма вознаграждения, тыс. руб.
Премия работникам магазина	300
Работа комиссии	200
Итого	500

Таблица 3.9 - Вознаграждение руководителя по результатам аттестации сотрудника

Статья расхода	Сумма вознаграждения, тыс. руб.
Премия начальнику	500
Итого	500

На основании проведенных расчетов составляется бюджет программы стимулирования персонала сети обувных магазинов «Дарина».

Таблица 3.10 - Бюджет программы стимулирования персонала сети

обувных магазинов «Дарина».

Мероприятие	Сумма. тыс. руб.
Денежная премия при выполнении действующей задачи	18000
Участие в прибыли	30000
Вероятность приобрести товар по более низкой цене	4100
Оплата больничных листов, отпусков и льготных проездных	27000
Вероятность обучения за счет организации	45000
Корпоративные праздники	550
Соперничество магазинов	500
Получение вознаграждения начальнику по итогам аттестации работника	500
Итого	125 650

Как видно из представленных расчетов, в предложенной программе охвачены все основные направления улучшения системы стимулирования в организации с учетом ее специфики.

### 3.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала, связь аттестации, стимулирования трудовой деятельности персонала

Карьера – это благополучное продвижение вверх по карьерной лестнице в определенной области будь то, служебная, научная, общественная или профессиональная деятельность. Результат осознанной позиции, а также поведение человека в области трудовой деятельности, которая связана с профессиональным ростом, является карьера. Человеком самостоятельно строится траектория своего движения, или как еще можно сказать, карьера,

скоординировано с особенностями как внутри, так и вне организационной реальности, а самое главное соответственно со своими целями, установками и желаниями. Нами выделяются некоторые принципиальные траектории движения человека в рамках профессии или организации, ведущие к различным типам карьеры, таким как:

Профессиональная карьера - это рост знаний, умений и навыков. Данная карьера может идти по такой линии, как специализация, т.е. углубление в одной линии движения, которая выбрана в начале профессионального пути, или же по линии транспрофессионализации, т.е. по линии овладения другими областями человеческого опыта, которые связаны с расширением областей деятельности.

Внутриорганизационная карьера – это карьера, связанная с траекторией движения человека в организации. Такая карьера может идти по линии вертикальной карьеры - это должностной рост, горизонтальной карьеры – это продвижение внутри организации, центростремительной карьеры – это продвижение к центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

Управление деловой карьерой – это мероприятия, которые проводит кадровая служба организации по планированию организации, стимулированию и контролю служебного роста работника и исходящая из целей, возможностей и потребностей самого работника и организации.

Важным стимулом положительной и хорошей работы персонала является предоставление данному персоналу возможность идти вверх по карьерной лестнице. В настоящее время времени моя компания не имеет системы управления деловой карьерой. Для введения системы управления деловой карьерой разрабатывается определенная схема управления деловой карьерой:

1. Передовые группы качеств, оцениваемых при продвижении по карьерной лестнице работника:

1) Гражданская зрелость:

- возможность подчинять личные интересы интересам фирмы;
- способность прислушиваться к людям, а также быть самокритичным.

2) Отношение к труду. Данная группа обладает следующими качествами:

- уровнем эстетики работы;
- личной дисциплинированностью и требовательностью к соблюдению дисциплины другими;
- внимательным отношением к людям;
- трудолюбием;
- чувством ответственности за порученное дело.

3) Организаторские способности. Качества:

- умение работать с руководителями разных организаций и с подчиненными;
- умение организовывать систему управления, а также свой труд;
- умение создавать сплоченный коллектив.

4) Уровень знаний. Качества:

- знанием возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде;
- наличием квалификации, которая соответствует занимаемой должности.

5) Способность поддерживать передовое. Качества:

- смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;
- инициативность;
- поддержание новаторов;

- уметь распознать и нейтрализовать скептиков;
- уметь увидеть новое.

б) Способность к руководству системой управления.

Качества:

- уметь быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
- уметь владеть собой;
- уверенность в себе;
- уметь своевременно принимать решения.

7) Морально-этические черты характера. Качества:

- порядочность, добросовестность, честность;
- вежливость, выдержанность, уравновешенность;
- обаяние, общительность, настойчивость;
- простота и скромность.

Основные недостатки сотрудника, которые препятствуют карьерному росту:

1) Неспособность управлять собой. Неумение управлять своим временем, неспособность справляться со стрессами.

2) Не сформированные личные ценности или отсутствие их ясного понимания.

3) Размытые личные цели. Наличие целей, которые несовместимы с условиями современной работы.

4) Остановка в саморазвитии. Отсутствие восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5) Отсутствие стратегии, которая необходима в принятии решений.

6) Недостаточный творческий подход. Отсутствие способности

генерировать новые идеи.

7) Недостаточная способность влиять на решения окружающих.

8) Неудовлетворительное осознание особенностей управленческого труда: неимение понимания стимулирования работников.

9) Слабые навыки начальства. Отсутствует способность достигать высокого итога работы подчиненных.

10) Неспособность обучать.

11) Низкая способность к формированию коллектива. Неспособность помогать становлению и возрастанию производительности коллективов.

2. Способствование роста персонала. Существует громадное число способов роста профессиональных умений и навыков. Все они могут быть поделены на две крупные группы - обучение прямо на рабочем месте и обучение в учебном классе.

Основными способами обучения на рабочем месте, предлагаемыми кадровой службой, являются: наставничество, инструктаж и ученичество.

Инструктаж - это недорогое и результативное средство становления примитивных технических навыков, следственно он столь обширно применяется на всех уровнях современных организаций.

Ученичество и наставничество - это традиционные способы профессионального обучения ремесленников. С давних времен при совместной работе с мастером, молодые рабочие постигали профессию. Данный способ обширно распространен и сегодня, исключительно там, где утилитарный навык играет исключительную роль в подготовке специалистов.

Впрочем, современные ученики не неукоснительно проводят все свое время, отслеживая то, как работает наставник, и оказывая ему помощь, они могут занимать ответственные должности и трудиться независимо. Их ученичество заключается в наличии больше опытного человека, непрерывно

следящего за их становлением, оказывающего поддержку советами и подсказками.

Вне рабочего места работник может пройти независимое обучение.

Независимое обучение является простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни особое помещение, ни определенное время, - обучающийся учится там, тогда, когда ему комфортно. Организации могут извлекать существенную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления работникам результативных вспомогательных средств - аудио и видеокассет, учебников и обучающих программ.

Главная черта такого обучения – это индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, длительность занятия, т.е. контролировать главные параметры процесса обучения, которые являются заданными при других способах. Но индивидуальный характер лишает человека одного из важных условий производительности такого, как обратная связь, так как человек проходящий обучение предоставлен самому себе. Но в век технологий, данная проблема решаемая, развитие персональных компьютеров помогает преодолеть этот недостаток.

3. Принятие решения о осуществлении карьерного роста кандидата переводом на другое место работы. Решение о карьерном росте работника принимается начальником высшего уровня на основе итогов аттестации.

Порядок аттестации в компании вводится для сопровождения новой системы стимулирования персонала, как составная часть обеспечения карьерного роста работников. На стадии подготовки аттестации издается приказ о ее проведении, составляются списки работников, которые подлежат аттестации, а также утверждается график проведения. Пакет документов, нужный для данной стадии, включает опросный лист аттестуемого и анкету "Аттестация", которая заполняется непосредственным начальником и аттестуемым работником. Данная анкета разделена на две части. В первой части, одинаковой для всех, баллы выставляются по 7-бальной шкале по

личностным и деловым качествам работника. Во второй части в основе содержатся должностные инструкции. Обязанности, которые выполняются работником будут оценены по 5-балльной шкале. На основании всеобщей суммы баллов по анкете определяется разряд работника по должности. Примеры документов приведены в приложениях, они раздаются и заполняются за месяц до дня проведения аттестации.

Когда проводится основная процедура аттестации комиссией выслушиваются выступления о достижениях в работе работника и его непосредственного начальника. При этом учитываются данные анкеты «Аттестация», по результатам оценочной процедуры работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствие занимаемой должности и должностному разряду;
- соответствие занимаемой должности, но не соответствие должностному разряду, аттестационная комиссия рекомендует перевод на иной должностной разряд;
- несоответствие занимаемой должности и должностному разряду.

По окончании проведения аттестации итоги заносят в аттестационную карту и в протокол заседания аттестационной комиссии. С аттестационной картой работника обязаны ознакомить под роспись, ее пример также приведен в приложении.

Аттестация – это процедура соответствия работника своей должности. Осуществление проведения аттестации можно рассматривать как со стороны руководства, так и со стороны самого работника. С позиции руководства аттестация проводится для того, чтобы определить соответствие своих работников занимаемым рабочим местам, а с другой позиции проводится - для того, чтобы произвести обратную связь от работника для планирования его индивидуального развития, карьеры и обучения.

По условиям аттестации, ей подлежат все работники, которые проработали в организации не менее полугода, но сама аттестация не должна проводиться более одного раза в год, но и не менее одного раза в два года. Не нужно забывать, что аттестация является субъективной оценкой руководством своих работников, как бы она не была важна как с точки зрения руководства, так и персонала (где работник может показать свои профессиональные возможности).

При проведении аттестации начальником безусловно, но невольно больше симпатий проявляется к единомышленникам.

Выделим 3 ступени аттестации. Первая, это создание аттестационной комиссии, вторая это подготовка аттестации и третья это проведение аттестации.

- 1) Создание аттестационной комиссии. Главной задачей аттестационной комиссии будет является вынесение решения о том, аттестовать или не аттестовать работника. Основой для аттестации будут служить итоги собеседования во время ее проведения, а также анкетирование, которое проводится во время подготовки к аттестации. На момент создания аттестационной комиссии нужно учесть количественный, кадровый состав предприятия и его структуру.
- 2) Подготовка аттестации. Для того чтобы провести аттестацию нужно издать приказ о ее проведении, сформировать аттестационные комиссии, подготовить все необходимые документы для аттестационной комиссии, составить списки работников, которые подлежат аттестации и утвердить график проведения. На данном этапе должна быть сформирована предварительная объективная оценка личностной и профессиональной деятельности аттестуемого. В связи с этим нужно разработать пакет документов, который включает:
  - Приложение №1 (опросный лист аттестуемого);
  - Приложение №2 (анкета «Аттестация»), которая заполняется в

двух экземплярах один заполняет непосредственным начальник, а второй сам аттестуемый работник.

Данные документы раздают для заполнения где-то за месяц до дня проведения аттестации. Заполнение опросного листа позволит аттестуемому работнику высказаться о целесообразности расширения своих знаний, возможности получения специальности, удовлетворенности своей работой, а также сказать о замечаниях по поводу различных сторон деятельности организации. Анкета «Аттестация» предуготовлена для того, дабы оценить личностные, деловые и высокопрофессиональные качества работника. Данная анкета заполняется непосредственным начальником и самим работником. Смыслом заполнения анкеты «Аттестация» является выставление баллов по категориям, в результате чего получается интегрированная оценка, которая выражена в баллах. Данная оценка учитывает мнение как работника о своих личностных, деловых и высокопрофессиональных качествах, так и его непосредственного начальника. На основании этого менеджеру по персоналу нужно обратить свое внимание на то, что, если оценка ниже средней на аттестации необходимо проверить с чем это связано, почему и начальник, и сам работник оценивает себя очень низко. И наоборот если оценка выше средней на аттестации необходимо проверить с чем это связано, почему и начальник, и сам работник оценивает себя очень высоко.

Данная анкета разделена на две части. В первой части, одинаковой для всех аттестуемых, включается оценка личностных и деловых качеств по следующим категориям:

- опытность;
- настойчивость;
- соответствие занимаемой должности;
- поведение в напряженной обстановке;
- отношение к работе;

- порядочность и добросовестность;
- отношение к критике;
- умение отстаивать свою точку зрения;
- самостоятельность.

Данная часть анкеты одинакова для всех должностей. Оценка аттестуемому ставится по 7-балльной шкале. Распределение баллов происходит по категориям так: если признак наиболее выражен (7 баллов), то отмечен пункт 1 категории, если 6 баллов - отмечен пункт 2, и т.д.

Вторая часть анкеты меняется исходя из должности аттестуемого работника. Исходя из служебных обязанностей, взятых из должностных инструкций по каждой должности выделено 15 индивидуальных категорий, каждая категория оценивается по 5-балльной шкале. Максимум баллов, которые возможно получить составляет 75, минимум 15. Общей максимальной суммой по анкете "Аттестация", которая заполнена и начальником подразделения, и аттестуемым работником, равняется 346 баллам, а минимальная сумма равняется 58 баллам.

Организацией разработана специальная тарифная разрядная сетка для каждой должности: от уборщицы до генерального директора. Для каждой должности существуют как максимальный, так и минимальный разряд.

Следовательно, в аттестационный балл включается самооценка аттестуемого работника и оценка его непосредственного начальника. На основе суммы баллов определяем разряд работника по должности. Установление значения разряда связано с введением на предприятии новой системы оплаты труда. Значение для работника - чем выше разряд, тем выше заработная плата.

В аттестационную комиссию должны быть предоставлены все документы на аттестуемого работника не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации. В список документов должны входить: опросный лист, который заполняет аттестуемым, аттестационная карта,

которую заполняет менеджер по персоналу, анкета «Аттестация» один экземпляр которой заполняет непосредственным начальник, а второй экземпляр заполняет аттестуемый работник.

Менеджер по персоналу заполняет аттестационную карту (Приложение 3), в которую вносятся данные об образовании, повышении квалификации, стаже работы, поощрениях, взысканиях, а также указывается аттестационный балл аттестуемого и его соответствие разряду по должности. Менеджером по персоналу нужно не позднее чем за неделю до начала аттестации ознакомить каждого сотрудника с анкетой «Аттестация», которая заполняется непосредственным начальником, а также с аттестационной картой.

3) Проведение аттестации. Обязанностью аттестационной комиссии является ознакомление со всем пакетом документов аттестуемого до начала аттестации. Проведение аттестации происходит непосредственно в присутствии аттестуемого. Аттестационной комиссией принимается во внимание выступление работника и его непосредственного начальника. Перенесение комиссии возможно после рассмотрения представленных сведений о служебной деятельности работника за предшествующий период, если работник напишет заявление о несогласии с представленным отзывом. Этот факт только лишь способствует достижению большей объективности аттестации. Оценка служебной деятельности работника осуществляется на основании его соответствия профессиональным требованиям занимаемой должности, должностной инструкции, и конечно исходя из оценки качества выполняемой им работы.

По результатам процедуры аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствие занимаемому должностному разряду и должности;
- соответствие занимаемой должности, но не соответствие

должностному разряду, рекомендации аттестационной комиссии перевести на иной должностной разряд;

– несоответствие занимаемой должности и должностному разряду.

В аттестационную карту и в протокол, который ведется во время заседания аттестационной комиссии заносятся итоги аттестации, которые подписывают председатель, секретарь и члены аттестационной комиссии, которые присутствовали на данном заседании. Далее под роспись знакомят работника с аттестационной картой. В личном деле работника сохраняются протокол заседания аттестационной комиссии, аттестационная карта, опросный лист аттестуемого, анкета «Аттестация». Следовательно, изложенная методика организации и проведения аттестации позволяет нам на каждом из этапов объективно подойти к оценке сотрудников и определить уровень их квалификации в соответствии с занимаемой должностью, а также установить разряд по тарифной сетке, которая действует в организации.

Критерии оценки производительности программы, которая внедряется должны стать экономические показатели работы сети магазинов «Дарина».

Наряду с объемом чистой выручки и рентабельностью организации специальное внимание нужно уделить таким показателям, как:

1. Текучка кадров.
2. Утеря рабочего времени.
3. Выполнить план.
4. Повышение зарплаты.

1) Выполнение плана является основным критерием при оценке производительности работы большей части работников организации. Ведь от результата выполнения плана и будет зависеть степень вознаграждения, которую работник получит по окончании отчетного периода.

2) Потеря рабочего времени, связана с постоянными перерывами в работе, с которыми вынуждено бороться начальство, что приводит к снижению производительности труда работников. Повышение деловой

активности персонала будет связано со снижением объемов потери рабочего времени.

3) О снижении текучести кадров будет говорить повышение качества условий труда и рост преданности работников миссии компании.

4) Рост заработной платы. Главным мотивом есть и будет оставаться финансовое вознаграждение работников. Когда растут доходы, то все меньше работников задумывается о том, чтобы сменить работу.

И как итог, основой проведенного исследования, мы можем сказать о необходимости внедрения новой системы стимулирования персонала сети обувных магазинов «Дарина».

В комплекс мероприятий должны быть включены все направления стимулирования такие, как: финансовое, нефинансовое и делегирование.

На основании проведенных расчетов составляется бюджет программы стимулирования персонала сети обувных магазинов «Дарина».

Как видно из представленных расчетов, в предложенной программе охвачены все основные направления улучшения системы стимулирования в организации с учетом ее специфики.

Процедура аттестации в организации вводится для сопровождения новой системы стимулирования персонала, как составной части обеспечения карьерного роста работников.

## Заключение

Проведенное мною исследование показало, что проведенный анализ теоретико-методических основ образования и оценки системы управления персоналом, становится возможным, подвести следующие итоги.

1) Наиважнейшим фактором капитализации природного и вещественного источника, который приобретается в целях преобразования в готовый товар, является персонал. В границах реализации потенциала персонала обеспечиваемым целеустремленным воздействием на его мотивацию и поведение, происходит реализация творческих и трудовых способностей персонала. Организационно-методической основой для осуществления управленческих функций является система управления персоналом, а также включает в себя объединение подсистем и механизмов, которые отражают и обеспечивают определенные стороны работы с персоналом организации.

2) Функциями системы управления персоналом являются, определение надобности в рабочих, инженерах, администраторах разной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы; обзор рынка человеческих источников и управление занятостью; отбор и адаптация персонала; проектирование карьеры работников организации, а также их профессионального роста; организация трудовых процессов, обзор расходов и итогов труда, установление оптимальных соотношений между числом единиц оборудования и численностью персонала разных групп; обеспечение разумных условий труда, в том числе благоприятной для всего человека общественно-психологической атмосферы; разработка систем мотивации высокоэффективной деятельности; обоснование конструкции прибылей, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда; организация изобретательской и рационализаторской деятельности; участие в проведении тарифных

переговоров между представителями работодателей и работников; решение этических задач труда; управление раздорами и познаниями.

3) Через группы показателей возможно рассмотреть производительность системы управления персоналом, через такие как, показатель степени соответствия; показатель экономической результативности; показатель степени удовлетворенности работников и непрямые показатели результативности. При этом определенный комплект оцениваемых понятий будет определен целью и функциями работы службы управления человеческими ресурсами, а также видом деятельности и составом организации, которая осуществляет данную деятельность.

Анализ системы стимулирования трудовой деятельности персонала привел нас к заключению, что существует необходимость совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала в сети обувных магазинов «Дарина». В связи с этим сделаны предложения по совершенствованию системы стимулирования, суть которых состоит в следующем:

- 1) Эффективным инструментом управления персоналом является стимулирование работников. Возможность существенно поднять результат деятельности организации, а также повысить ее дальнейший рост и конкурентоспособность позволяет правильно сформулированная постановка подхода к стимулированию работников.
- 2) Само стимулирование является долгосрочным инструментом в управлении персоналом. Нужно внедрять новые инструменты стимулирования тогда, когда предыдущие инструменты ведут спад производительности. Работник должен осознавать всю справедливость вознаграждения, долгосрочности программ, а также выполнение условия программы стимулирования.

- 3) Качество выполняемой работы работниками организации в основном определяется их стимулированием. Такое утверждение построено на совмещении уровня эффективности производства организации с исследованием стимулирования работников. С целью поддержания эффективной работы организации требуется постоянно контролировать состояние стимулирования работников для своевременной корректировки работы в интересах организации.
- 4) Следует в процессе управления учитывать тип и качество стимулирования работника, который замещает определенную должность наряду с иными факторами. Кроме того, для каждой должности в организации имеется оптимальный тип стимулирования. Значительно повышает производительность организации грамотная расстановка работников не только судя по их профессиональным качествам, но и судя по их мотивации.
- 5) Мотивация работников сложно-структурирована. Для психолога организации главная задача выявить приоритеты работников, оказывающих непосредственное воздействие на качество тех решений, которые они принимают. Прогноз поведения, а также меры корректирования стимулирования основанные на структуре стимулирования работника в будущем позволяют избежать дальнейших проблем.
- 6) Любой работник организации характеризуется как структурой, так и уровнем мотивации, и в связи с чем необходимость ломать мотивацию отпадает. Грамотная коррекция мотивации работника в соответствии с целью организации является непосредственно искусством руководителя.
- 7) В ходе разработки систем стимулирования работников уделяется особое внимание системам управления деловой карьерой. Данный

инструмент стимулирования является эффективным в тех условиях, когда организация развивается и растет.

- 8) В современном мире наряду с крупным бизнесом даже мелкие организации в своем строю проводят аттестацию работников с целью объективно оценить их профессиональные и человеческие качества. В среднем и мелком бизнесе значительно повышает работоспособность кадровой службы организации методика гибкой аттестации.
- 9) От уровня стимулирования работников на деловую активность влияет качество их принимаемых управленческих решений. В ходе исследования стало ясно, что высокая эффективность принимаемых управленческих решений напрямую зависит от такого же высокого уровня стимулирования работников на деловую активность.

## Список литературы

1. Абрамов И.М. Стимулирование научных работников за создание новой техники / И. М. Абрамов; Науч. ред. З. И. Гиоргидзе. — Минск: Наука и техника, 2003. — 126 с.
2. Авдеев В.В. Формирование команды / В. В. Авдеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Сфера, 2009. — 544 с.
3. Акберин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акберин, А.Я. Кибанов. — М.: ГАУ, 2013. — 342 с.
4. Бавыкин В.С. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: учебное пособие / В.С. Бавыкин. — М.: Экономика, 2011. — 318 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. — Минск: Экоперспектива, 2010. — 320 с.
6. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. — М.: ГЕЛАН, 2011. — 411 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2008. — 296 с.
8. Гончаров В.В. Опыт управления на примере фирм "Мацусита", "ИБМ", "Сименс" / В. В. Гончаров. — М.: Изд-во МНИИПУ, 2008. — 176 с.
9. Джонсон Р. Системы и руководство: учебное пособие / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. — М.: Советское радио, 2010. — 362 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 7-е изд., доп. и перераб. — Н.Н.: Изд-во НИМБ, 2010. — 1100 с.

11. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев. — СПб.: Северо-Запад, 2008. — 310 с.
12. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии: учебное пособие / Л. Н. Ивановская, А. М. Мерецкий, И. В. Кудряшов. — М.: МИУ, 2013. — 278 с.
13. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом: учебное пособие / Д. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 2014. — 373 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Государственный университет управления (ГУУ); Воронежский государственный университет. — М.: Инфра-М, 2009. — 301 с.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов; Государственный университет управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2014. — 447 с.
16. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2014. — 426 с.
17. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Дело, 2005. — 384 с.
18. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. — М.: Дело, 2006. — 704 с.
19. Осенкина Б.М. Основы управления персоналом: учебное пособие / Б.М. Осенкина. — М.: Высшая школа, 2013. — 592 с.
20. Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / Т.В. Озарёнов. — М.: ГАСБУ, 2009. — 417 с.

21. Питерс Т. В поисках эффективного управления: (Опыт лучших компаний): пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. — М.: Прогресс, 2006. — 418 с.
22. Самыгин С.И. Психология управления: учебное пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. — 512 с.
23. Санталайнен Т. Управление по результатам: пер. с фин. / Т. Санталайнен; под ред. Я. А. Лейманна; авт. предисл. Й. Х. Ниссинен. — М.: Прогресс, 2008. — 318.
24. Скопылатов И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. — СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010. — 399 с.
25. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления: учебник / Б. М. Смирнов. — М.: ГАУ, 2006. — 238 с.
26. Сотникова С.И. Управление персоналом. Деловая карьера: учебное пособие / С. И. Сотникова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: РИОР Инфра-М, 2016. — 327 с.
27. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практическое пособие / Э. Е. Старобинский. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Интел-Синтез, 2009. — 384 с.
28. Сарно А. А. Типы трудовой мотивации и их динамика / А. А. Сарно// Общество и экономика. — 2009. — № 5. — С. 48 – 51.
29. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. — СПб.: Социально-психологический центр, 2006. — 346 с.
30. Скоробогатова Т. Кто правит балл? Балльная система стимулирования персонала // Кадровик.ру. — 2014. — №4. — С. 60 – 69.
31. Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Спивак. — М.: Эксмо, 2010. — 336 с.

32. Сурин А.В. На пути к формированию науки управления / А. В. Сурин; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (МГУ), Факультет государственного управления. — М.: Росспэн, 2007. — 312 с.
33. Управленческое консультирование: в 2-х томах: Пер. с англ / Под ред. М. Кубра Т. 1: Т. 1. — М.: Интерэксперт, 2002. — 318 с.
34. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. — М.: Акалис, 2006. — 205 с.
35. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.А. Цыпкин. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 446 с.
36. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам; Задачи и структура кадровой службы. Три вида оценки персонала в организации. Программа развития персонала. Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации экономики / В. И. Шкатулла. — 3-е изд., изм. и доп. — М.: Норма, 2013. — 992 с.
37. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2010. — 224 с.
38. Шекшня С.В. Как это сказать по-русски? Современные методы управления персоналом в современной России / С. В. Шекшня. — М.: Управление персоналом, 2013. — 232 с.
39. Щур-Труханович Л.В. Стандарты оформления кадровых документов / Л. В. Щур-Труханович. — М.: Финпресс, 2007. — 160 с.
40. Ядов В. Я. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов в соотруд. с В. В. Семеновой; Российская академия наук; Институт социологии. — М.: Добросвет, 2009. — 596 с.

## Приложения

### Приложение № 1

#### Опросный лист аттестуемого сотрудника

1. ФИО \_\_\_\_\_
  2. Число, месяц и год рождения \_\_\_\_\_
  3. Должность \_\_\_\_\_
  4. Семейное положение \_\_\_\_\_
  5. Стаж работы в данной должности \_\_\_\_\_
  6. Какую специализацию по профессии и какие методы вы хотели бы изучить? \_\_\_\_\_
  7. Какие знания и в какой области вы хотели бы углубить и расширить?  
\_\_\_\_\_
  8. Удовлетворены ли вы своей работой? если не удовлетворены, то что вам мешает? \_\_\_\_\_
  9. Где бы вы соответственно вашим способностям и интересам хотели поработать? \_\_\_\_\_
  10. Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технической жизни компании \_\_\_\_\_
- « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. Аттестуемый \_\_\_\_\_

## Приложение № 2

### Анкета «Аттестация»

ФИО \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

1. Общая часть. Из 7 высказываний по каждой категории, нужно выбрать одно.

№	Категория	Отметка
<b>1. Самостоятельность</b>		
1.1	В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно	
1.2	Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом	
1.3	Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись	
1.4	Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет	
1.5	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам	
1.6	Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов	
1.7	Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений	
<b>2. Настойчивость</b>		
2.1	Крайне настойчив, упорен и целок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-либо деле досконально	
2.2	Довольно настойчив, упорен и целок, не останавливается, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе	
2.3	Иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели	

№	Категория	Отметка
2.4	В своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели, но особых отклонений нет	
2.5	Ему не всегда хватает целости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени	
2.6	Обычно ему хватает упорства в решении оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца он малоспособен. Все начинает и бросает на самотек	
2.7	Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении цели	
<b>3. Умение отстаивать свою точку зрения</b>		
3.1	Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца	
3.2	Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение даже в тех случаях, когда оно идет вразрез с логикой дела	
3.3	Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в необходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его	
3.4	В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет	
3.5	Без особых причин мнение не меняет, но, если на него оказать определенное, аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет	
3.6	Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправомерность принятого решения	
3.7	Крайне легко соглашается с любым мнением, даже без особого давления	
<b>4. Умение разбираться в вопросах</b>		
4.1	Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и выделить главное	
4.2	Способен быстро разбираться в вопросах, выделить узловые моменты	
4.3	Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы	
4.4	Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход	
4.5	Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах	
4.6	Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом путается в мелочах, опуская главное	
4.7	Совершенно не может выделять узловые моменты. "Заклинивается" на второстепенном и мелких вопросах	
<b>5. Умение координировать и взаимодействовать</b>		
5.1	Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы	
5.2	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений	
5.3	Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
5.4	В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями	
5.5	В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками	
5.6	Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
5.7	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	

№	Категория	Отметка
<b>6. Умение контролировать работу</b>		
6.1	Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение	
6.2	Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду	
6.3	Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегая тем, что считает мелочью	
6.4	Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений	
6.5	Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное	
6.6	В течение постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало	
6.7	Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег	
<b>7. Поведение в напряженной ситуации</b>		
7.1	Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение и взять ответственность на себя	
7.2	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя	
7.3	Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации	
7.4	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность	
7.5	Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности не избегает	
7.6	Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной, сложной ситуации	
7.7	Постарается всячески уклониться от участия или ответственности в такой ситуации	
<b>8. Отношение к работе</b>		
8.1	Очень любит свою работу и боится душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы	
8.2	Боится душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов	
8.3	К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно	
8.4	К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
8.5	Отношение его к работе сложное и противоречивое: то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
8.6	К работе относится без интереса, выполняет "от и до"	
8.7	К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен	
<b>9. Профессиональные знания и умения</b>		
9.1	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Расширяет свой кругозор	
9.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Стремится к профессиональному росту	
9.3	Неплохо разбирается и действует в кругу своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень	
9.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О своем профессиональном росте особой заботы не проявляет	

№	Категория	Отметка
9.5	Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне	
9.6	Особого стремления расширить свой профессиональный кругозор не проявляет. Живет старым багажом знаний	
9.7	Не думает о своем профессиональном росте. Знания и умения устарели	
<b>10. Отношение к критике</b>		
10.1	К критике относится объективно, хотя иногда глух к замечаниям коллег	
10.2	Самокритичен и к критике коллег относится объективно, хотя не всегда к ним прислушивается	
10.3	Критику принимает, хотя если что и жемлет, то с трудом	
10.4	Критику воспринимает только от руководства. Критику коллег не терпит	
10.5	К критике относится безразлично – "как с гуся вода"	
10.6	Изначительно самкритичен и принимает любую критику, даже необоснованную	
10.7	К любой критике нетерпим и истязителем, злопамятен	
<b>11. Порядочность и честность</b>		
11.1	Очень порядочный и честный человек. Никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями	
11.2	Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих и денег	
11.3	В общем-то порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисциплинирован	
11.4	Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье	
11.5	Порядочный только по отношению к себе и близким. "Гребет все под себя"	
11.6	Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно как по отношению к людям, так и к деньгам	
11.7	Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек	
<b>12. Использование рабочего времени</b>		
12.1	Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени	
12.2	Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени	
12.3	Приходит и уходит с работы строго по расписанию дня. Никогда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время	
12.4	Обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя. В присутствии руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие – занимается личными делами, хотя чаще всего успевает сделать в срок	
12.5	Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время	
12.6	Часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями. Работает "спустя рукава"	
12.7	Практически не занимается основной работой, рассматривая ее как посылательство на личное время (курит, читает, играет, слушает радио и т. п.)	
<b>13. Опытность</b>		
13.1	Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт, щедро помогает коллегам и подчиненным	
13.2	Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый, помогает другим	
13.3	Имеет обширный опыт в жизни, в работе, по должности, однако не всегда передает его подчиненным и коллегам	

№	Категория	Отметка
13.5	Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсируется личностными качествами человека	
13.6	Опыт работы и практические навыки маловаты для того, чтобы успешно справиться с делом	
13.7	Производственный опыт отсутствует, в жизненный – незначительный	
<b>14. Вывод о соответствии занимаемой должности</b>		
14.1	Высокий уровень квалификации. Перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую	
14.2	Необходимо кое-что доработать и подучиться, после чего он будет способен к выполнению более ответственной работы. Готов к повышению в должности	
14.3	По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению	
14.4	Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную должность в другое подразделение	
14.5	В данной должности неэффективен, лучше понизить в должности	
14.6	Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года	
14.7	Должен быть немедленно уволен после аттестации	

2. Выполнение сотрудником основных функций, которые определены должностной инструкцией. Оцените каждую функцию по 5-балльной шкале (1 – минимальная оценка, а 5 – максимальная).

№	Функция	Оценка
1	Встреча (прием) заказчиков, приходящих в офис. Выяснение цели визита, стыковка заказчика с менеджерами по соответствующему направлению	
2	Прием оборудования в ремонт и выдача из ремонта, оформление необходимых документов по ремонту (актов, счетов и т. д.) и контроль их подписания со стороны заказчика	
3	Ведение журнала вызовов на ремонт	
4	Оформление нарядов и других документов (актов, счетов и т. д.) на ремонтные работы	
5	Контроль над поступлением оплаты и стимулирование оплаты ремонтных работ заказчиком	
6	Ведение журнала работ по договорам на сервисное обслуживание, контроль над поступлением оплаты и стимулирование оплаты работ заказчиком	
7	Оформление нарядов на работы и других документов (актов, счетов и т. д.) по договорам на сервисное обслуживание	
8	Поиск новых заказчиков	
9	Участие в проводимых предприятием маркетинговых мероприятиях (выставках, презентациях, рассылке рекламы и т. п.)	
10	Анализ по отзывам заказчиков эффективности проводимых маркетинговых мероприятий и работы конкурентов	
11	Знание порядка оформления и исполнения договоров	
12	Владение на уровне пользователя офисными и прикладными программами (Word, Excel, Парус, Консультант и т. д.), умение вести поиск в Internet, принимать и отправлять факсы, вести переписку по E-mail	
13	Обращается к руководителям структурных подразделений и руководству предприятия с предложениями по улучшению организации и условий труда	
14	Продвижение на рынок новых товаров и услуг	
15	Повышение конкурентоспособности предприятия	

## Приложение № 3

### Аттестационная карта

1. ФИО
2. Подразделение
3. Должность на момент аттестации
4. Дата, месяц и год рождения
5. Семейное положение
6. Название учебного заведения, годы обучения, специальность, форма обучения
7. Общий стаж работы на предприятии:
8. Стаж работы по аттестуемой должности.
9. Учился (учится)
10. Поощрения за период аттестации:
11. Взыскания за период аттестации:
12. Аттестационный балл, определенный по анкетам «Аттестация», который заполнен непосредственным руководителем и самим аттестуемым работником, и его соответствие должностному разряду
13. Замечания и предложения, которые высказаны членами комиссии
14. Замечания и предложения, которые высказаны аттестуемым работником:
15. Оценка деятельности аттестуемого сотрудника по результатам голосования

Присутствовало \_\_ членов аттестационной комиссии.

Голоса «за» \_\_ «против»

Председатель аттестационной комиссии

Члены аттестационной комиссии

Секретарь аттестационной комиссии

## ОТЧЕТ о проверке на плагиат

### Тема ВКР: Система управления персонала организации на примере обувной сети «Дарина»

Объем оригинальности –70 %.

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов 30 %.

Копия отчета с указанием заимствованных источников:

1. Совершенствование системы управления персоналом в торговой организации на примере ООО "Территория обуви"	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3bd78b5d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3bd78b5d53a8...</a>	internet	15,03%	15,31%
2. diplomnaya_rabota_na_temy-_motivaciya_i_stimulirovan, Банк Рефератов	<a href="http://m.bankreferatov.ru:80/referats/11BE7F94A6732DFA43257B4..">http://m.bankreferatov.ru:80/referats/11BE7F94A6732DFA43257B4..</a>	internet	5,94%	5,94%
3. Совершенствование системы управления персоналом в торговой организации на примере ООО "Территория обуви"	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3bd78b5d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3bd78b5d53a8...</a>	internet	1,82%	2,72%
4. diplomnaya_rabota_na_temy-_motivaciya_i_stimulirovan, Банк	<a href="http://www.bankreferatov.ru:80/referats/11BE7F94A6732DFA43257...">http://www.bankreferatov.ru:80/referats/11BE7F94A6732DFA43257...</a>	internet	1,27%	3,66%

Рефератов (2/3)				
5. Совершенствование системы мотивации персонала в сети магазинов "Фламинго" (1/3)	<a href="http://diplomba.ru/work/22288#1">http://diplomba.ru/work/22288#1</a>	internet	1,27%	1,85%
6. Совершенствование системы мотивации персонала в сети магазинов "Фламинго" (2/3)	<a href="http://diplomba.ru/work/22288#2">http://diplomba.ru/work/22288#2</a>	internet	1,19%	3,22%
7. Скачать/bestref-133349.doc	<a href="http://bestreferat.ru/archives/49/bestref-133349.zip">http://bestreferat.ru/archives/49/bestref-133349.zip</a>	internet	0,73%	0,73%
8. Задания для контр. раб. _ Основы управления персоналом	<a href="http://www.vvsu.ru/files/0A16F490-9B71-4EAE-860F-1EB78D3011D7...">http://www.vvsu.ru/files/0A16F490-9B71-4EAE-860F-1EB78D3011D7...</a>	internet	0,62%	0,82%
9. Источник 9		citations	0,38%	0,45%
10. TPU_VKR_16631.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU090963.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU090963.pdf</a>	tpu	0,36%	0,36%
11. Понько, Владимир Кириллович диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2013	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100600000/rsl01006769000/rsl010067690...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100600000/rsl01006769000/rsl010067690...</a>	disser.rsl	0,31%	0,67%
12. Скачать/bestref-193319.doc	<a href="http://bestreferat.ru/archives/19/bestref-193319.zip">http://bestreferat.ru/archives/19/bestref-193319.zip</a>	internet	0,28%	0,42%
13. Дзугкоева, Ольга Геннадиевна по материалам	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004913000/rsl010049134...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004913000/rsl010049134...</a>	disser.rsl	0,12%	0,41%

СКФО : диссертация ... кандидата социологическ их наук : 22.00.08 Пятигорск 2010				
14. Скачать/bestref- 133979.doc	<a href="http://www.bestreferat.ru/archives/79/bestref-133979.zip">http://www.bestreferat.ru/archives/79/bestref-133979.zip</a>	internet	0,11%	0,66%
15. Основы управления персоналом. Учебное пособие. Читать текст online -	<a href="http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=529197">http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=529197</a>	internet	0,1%	0,64%
16. Управление персоналом	<a href="http://www.bytic.ru/mesi/bytic4/%CF%EE%F1%EE%E1%E8%FF/%D3%EF%...">http://www.bytic.ru/mesi/bytic4/%CF%EE%F1%EE%E1%E8%FF/%D3%EF%...</a>	internet	0,1%	0,7%
17. Гостиева, Ирина Николаевна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Барнаул 2010	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004896000/rsl010048968...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004896000/rsl010048968...</a>	disser.rsl	0,08%	0,23%
18. Макринова, Елена Игоревна диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 Белгород 2007	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003410000/rsl010034100...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003410000/rsl010034100...</a>	disser.rsl	0,07%	0,82%
19. Белая, Наталья Васильевна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Белгород 2005	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002802000/rsl010028020...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002802000/rsl010028020...</a>	disser.rsl	0,04%	1,25%
20. Источник 20	<a href="http://www.traktat.ru/tr/referats/id.18056.html">http://www.traktat.ru/tr/referats/id.18056.html</a>	internet	0,03%	2,23%
21. Гедиева, Мадина	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/</a>	disser.rsl	0,02%	0,16%

Борисовна диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 Ставрополь 2005	<a href="#">rsl01003010000/rsl010030104...</a>			
22. Соколова, Марина Юрьевна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Саранск 2006	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002979000/rsl010029791...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/ rsl01002979000/rsl010029791...</a>	disser.rsl	0,02%	0,49%
23. TPU_VKR_20866. pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU147250.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU14725 0.pdf</a>	tpu	0%	0,32%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Гагарина Екатерина Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н.		