**Содержание**

[Введение 3](#_Toc257770352)

[Глава 1. Теоретические аспекты кадровой политики организации 6](#_Toc257770353)

[1.1 Основные подходы к определению кадровой политики 6](#_Toc257770354)

[1.2 Типы кадровой политики 8](#_Toc257770355)

[1.3 Формирование кадровой политики 13](#_Toc257770356)

[Глава 2. Анализ кадровой политики ООО «М.видео» 17](#_Toc257770357)

[2.1. Общая характеристика ООО «М.видео» 17](#_Toc257770358)

[2.2. Исследование кадровой политики ООО «М.видео». 18](#_Toc257770359)

[2.3 Сильные и слабые стороны кадровой политики ООО «М.видео» 24](#_Toc257770360)

[2.4. Контроль кадрового планирования в «М.Видео» 27](#_Toc257770361)

[2.5. Совершенствование кадровой политики ООО «М.видео» 29](#_Toc257770362)

[Заключение 32](#_Toc257770363)

[Список использованной литературы 33](#_Toc257770364)

[Приложение 1 34](#_Toc257770365)

[Приложение 2 36](#_Toc257770366)

Введение

Курсовая работа посвящена сложной и, несомненно, значимой проблеме кадровой политики в организации. На сегодняшний день реализация кадровой политики не полностью сформирована и продолжает совершенствоваться и обновляться.

Управление на российских предприятиях в условиях реформирования претерпевает довольно сложные и не всегда однозначные изменения. По-прежнему сильны традиции и подходы кадровой политики, существовавшие ещё в советские времена, когда отделы кадров были в числе структур, отвечавших за работу с людьми: её реальными центрами были производственные службы и руководящие органы общественно-политических. А в 1990-х годах управление кадрами в организациях стало трансформироваться: кадровые службы начали переименовываться в «службы управления персоналом». В настоящее время конкуренция переходит в кадровую плоскость. Признано, что главным производственным фактором вступают люди или, как принято говорить, производственный персонал. Иными словами проблема качества кадров сегодня вышла на первое место. В конкурентной борьбе победит тот, у кого лучшие кадры. Осознавая этот факт, большинство зарубежных фирм начинают вкладывать средства в человеческий фактор. Этот же процесс происходит в наиболее продвинутых фирмах России, в особенности, с пониманием неизбежности нашего вступления в ВТО.

Современные быстро меняющиеся условия рынка заставляют менеджеров оперативно реагировать, внося коррективы в свою деятельность. Однако, это не возможно без постоянного совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств управленцев и работников, что обуславливает необходимость постоянного непрерывного обучения, планирования, которое, во-первых, должно быть информационно насыщенно; во-вторых, должно представлять собой последовательность курсов, программ, взаимодополняющих и развивающих друг друга, т.е. определенную систему; в-третьих, должно основываться на сочетании традиционных методов обучения и новейших разработок; в-четвертых, должно позволять производить оценку эффективности материальных и временных затрат. Понимание ценности человеческого ресурса еще не пришло на предприятия. Даже прямые затраты на работников (зарплата и социальные пакеты) крайне невелики, в частности, затраты на оплату труда в структуре себестоимости составляют в среднем всего 22% и колеблются от 6 до 45%. Социальный пакет отсутствует на каждом третьем из обследованных предприятий.

Анализируя данную проблему можно говорить о том, что от обеспеченности кадрами нашей экономики и, прежде всего, внепроизводственного сектора, от качества этих кадров во многом зависит социально-экономическое благополучие страны.

**Актуальность темы.** Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом. Именно кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

**Цель** курсовой работы состоит в изучении и анализе реализации кадровой политики в организации на примере ООО «М.видео».

Общие **задачи** этой курсовой работы заключаются в том, чтобы:

- рассмотреть основные подходы к определению кадровой политики;

- изучить этапы построения кадровой политики организации;

- рассмотреть и проанализировать анализ кадровой политики организации на примере ООО «М.видео»;

- предложить мероприятия по улучшению ситуации в области кадровой политики.

**Объектом** данной курсовой работы является система реализации кадровой политики в организации.

**Предметом** – отношения, возникающие в процессе проведения кадровой политики в организации.

В 1 главе мы рассмотрим теоретические аспекты кадровой политики организации, в которую входят: Основные подходы к определению кадровой политики, типы кадровой политики, формирование кадровой политики;

Во 2 главе проанализируем кадровую политику ООО «М.видео»,т.е:

• Общая характеристика ООО «М.видео»

• Исследование кадровой политики ООО «М.видео»

• Сильные и слабые стороны кадровой политики ООО «М.видео»

• Контроль кадрового планирования в «М.Видео»

• Совершенствование кадровой политики ООО «М.видео»

В данной работе применены методы сбора информации, такие как изучение документации, наблюдение, собеседование. Также применены методы анализа информации, такие как статистический, дедуктивный, структурный, функциональный и системно-стратегический.

# Глава 1. Теоретические аспекты кадровой политики организации.

## 1.1 Основные подходы к определению кадровой политики

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации – её кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле – это система правил и норм (которые должны быть осознанны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например слова "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием", могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только администрированной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общее положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в, части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

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

Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Кадровая политика организации должна находить отражение в следующих документах: устав предприятия, философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт сотрудника, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров и т.д.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

## 1.2 Типы кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

* пассивная;
* реактивная;
* превентивная;
* активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании .

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ. Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

## 1.3 Формирование кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
* создание и поддержка системы кадровой информации;
* формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
* обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
* анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществлять следующие этапы по проектированию кадровой политики:

* нормирование;
* программирование;
* мониторинг.

Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, - представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, и согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры, основанной на «семейных ценностях», при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций .

Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. нормативные ограничения;

2. ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ .

# Глава 2. Анализ кадровой политики ООО «М.Видео»

## 2.1. Общая характеристика ООО «М.Видео»

ООО “М.Видео” является одной из крупнейших российских сетей по сбыту аудио-, видео-, компьютерной, бытовой и офисной техники. Это одна из четырёх федеральных сетей сбыта данной продукции, занимающая в сетевом секторе второе место по продажам – 10% продаж, после “Эльдорадо” – 28% продаж. За “М.Видео” следуют “Техносила” – 9% и ”Мир”- 8%.

“М.Видео”– стабильно развивающаяся, с надежной репутацией, первая публичная компания рынка бытовой техники и электроники. Компания осуществляет свою деятельность с 1993 года, в настоящее время в более чем 50 городах России работает 140 магазинов “М.Видео”, а также интернет-магазины. Компания “М.Видео” представляет собой классически построенный сетевой бизнес с централизованным управлением и единой маркетинговой политикой.

Магазин открылся по адресу: г. Уфа, ТЦ "Простор", ул. Маршала Жукова, д.29. Общая площадь гипермаркетов составляет 1761кв. м  
Ассортимент нового гипермаркетов насчитывает более 20 тыс. наименований

бытовой техники и электроники, а также около 7 тысяч наименований медианосителей, всего 1200 товарных групп.

Открытие нового магазина осуществляется в рамках стратегии по реализации программы развития розничной сети компании на  2009 год.

По итогам 1-го полугодия 2009 года компания открыла 7 новых гипермаркетов. Рост площадей магазинов составил 13 500 тыс. м кв.

Соответственно, магазины предоставляют стандартный набор услуг, доступный каждому покупателю в любом магазине “М.Видео”, вне зависимости от города. В “М.Видео” работают более 5 тысяч сотрудников, которые в дополнение к базовому образованию прошли специальное обучение в тренинг-центре компании. Многие также прошли обучение по специальным программам фирм-производителей как в России, так и за рубежом, их квалификацию подтверждают именные сертификаты.   
 Гипермаркеты электроники “М.Видео”- это бескомпромиссное расположение, технология самообслуживания, концептуальный подход к зонированию торгового зала, оптимальный ассортимент (более 20 тыс. товарных наименований) и высокий уровень сервиса. “М.Видео”- первая компания, которая начала использовать практику продаж бытовой техники через Интернет, и первая торговая сеть, вернувшая в нашу жизнь продажи в кредит.

## 2.2.Исследование кадровой политики ООО «М.видео».

Вопрос кадровой политики и кадрового планирования в “М.Видео” стоит на очень высоком месте. При формировании общеорганизационной стратегии учитываются внешние факторы, такие как:

- мировые тенденции межвалютного развития;

- таможенная политика государств – поставщиков и РФ;

- политическая составляющая;

- нормативная составляющая, прежде всего в РФ;

- социально-демографические факторы в РФ;

- финансовая стабильность и инвестиционный климат в РФ.

Также учитываются и внутриорганизационные факторы, такие как:

- кадровый потенциал, в т.ч. и перспективы организационного руководства;

- финансовое положение, т.е. возможность развиваться и инвестировать в новые проекты;

- эффективность стратегии, как показатель, выявленный в ходе контроля;

- эффективность тактического и оперативного планирования;

- положение имиджа фирмы перед общественностью;

- качество маркетинговой политики и пр.

Кадровое планирование непосредственно осуществляется при общеорганизационном планировании, и имеется подраздел в стратегии компании, который несет название “План кадрового развития”.

На высшем уровне руководства, начиная с Совета директоров, начинается разработка данного плана. Как правило, для сбора информации привлекаются сторонние эксперты, а для анализа её они работают в прямом взаимодействии с высшим менеджментом (линейными и функциональными менеджерами).

Формирование плана осуществляется только менеджментом “М.Видео”. При формировании планов учитываются не только перспективы развития данного предприятия, но и существенно влияющий фактор – планы развития конкурентов. Эти планы, как правило, закрыты, и менеджеры разрабатывают предположительные планы развития конкурентов в области кадрового планирования и общеорганизационные.

Можно сказать, что за качественный персонал все сильнейшие конкуренты готовы высоко платить и стимулировать иными способами. Поэтому в “М.Видео” внедряется широкая организационная культура с её обычаями, мероприятиями, героями, ценностями, убеждениями, нормами.

Кадровая политика очень глубоко взаимосвязана с оргкультурой, т.к. люди в современной организации – не винтики в системе, которые легко можно заменить, а ценные личности, имеющие многогранный взгляд на мир, сочетающие в себе уникальный жизненный опыт и опыт деятельности, обладающие уникальными способностями развития и своими ценностями.

Организационная культура “М.Видео” обладает высокой адаптивностью к ценностям каждой личности, не вызывая существенных противоречий даже в случае сложных ситуаций.

Кроме всего прочего, в “М.Видео” запущена программа “Аспирант”, осуществляемая для подготовки высококачественных кадров с высоким посвящением в культуру. Как правило, благодаря качественной инвестиционной программе развития и открытию новых магазинов “М.Видео”, “аспиранты”, прошедшие курс обучения, назначаются на посты директоров магазинов, или менеджеров направлений (аудио-видео, бытовая техника, цифровой, отдел приемки-выдачи).

Во время прохождения курса программы “Аспирант”, работник компании проходит все этапы деятельности компании в бизнес-единице (работа на складе с наставником, работа в отделе кадров, работа с менеджерами направлений, которые также выступают в качестве наставников). То есть осуществляется ротация, и качественное усвоение целостности компании во всех её разноплановых формах деятельности.

В “М.Видео” уделяется большое внимание и применяются меры по привлечению, развитию и сохранению персонала как качественной составляющей организации. Кадровое планирование осуществляется стратегически, т.е. с достижением главнейшей цели – выживания организации. Кадровое планирование осуществляется начиная с корпоративного менеджера по персоналу до менеджеров направлений в магазинах. Топ-менеджер по персоналу занимается глобальным управлением, в то время как отдельные менеджеры направлений в магазинах занимаются оперативными задачами. Эти задачи включают в себя:

- отбор кандидатур на собеседование через исследование анкет;

- принятие на работу наиболее мотивированных, подготовленных и способных к развитию сотрудников;

- формирование стройной структуры коллектива по направлениям или в другие службы (например, продавцов аудио- видео-отдела, работников офиса);

- развитие членов коллектива через тренинги, оперативные собрания и т.д., наделение временными полномочиями и задачами менеджера перспективных работников для формирования новых управленцев;

- формирование штатного расписания с учетом оптимальности сочетания удобства для персонала и высокого качества исполнения работы (продаж);

- планирование совместно с отделом кадров расписания отпусков;

- оперативное реагирование на незапланированное отсутствие членов коллектива;

- контроль и применение административных мер в случае некачественного или недисциплинированного исполнения работы;

- внедрение и развитие корпоративной культуры на межличностном уровне во всем штате, включая самого менеджера;

- ротация членов коллектива внутри отдела для повышения качества осведомлённости о продаваемой продукции, для увеличения командной сплочённости, для своевременной и качественной адаптации новых сотрудников;

- доведение до персонала постановлений руководства и обеспечение обратной связи членов коллектива с руководством по установленным в оргкультуре правилам.

“М.Видео” является организацией со смешанной дивизионально-матричной структурой. Дивизиональность определяется тем, что данная организация имеет множество подразделений с одинаковым по структуре персоналом (директор, менеджеры направлений, отдел кадров, офис, бухгалтерия, продавцы-консультанты есть во всех магазинах). Также в каждой бизнес-единице примерно одинаковое соотношение этих структурных частей персонала.

В головном подразделении структура почти такая же, только занимающаяся глобальным управлением на уровне всей организации. Имеется Совет Директоров, т.е. топ-менеджеры и главные акционеры, участвующие в формировании общеорганизационной стратегии. Среди них Президент компании, менеджер по персоналу, по финансам, по стратегическому развитию, по мерчендайзингу (закупки товаров, пополнение ассортимента), по продажам, по логистике, по коммерции (ценообразование), по информационным технологиям.

В региональных подразделениях (их 4 – Юг, Восток, Север, Запад) такая же структура персонала.

Матричность структуры компании “М.Видео” определяется проектностью достижения многих стратегических целей. Имеется проект по формированию кадрового резерва, в рамках которого имеются свои менеджеры, которые имеют широкие полномочия в определённым границах. Такие менеджеры проектов сотрудничают непосредственно с функциональными руководителями низших подразделений (если проект осуществляется в рамках всей организации), или же со специалистами подразделений (если проект относится к одному подразделению). Как пример такого проекта можно назвать проект открытия магазина, когда менеджер данного проекта присутствует на важных стадиях открытия магазина и дополнительно корректирует данный процесс. Когда магазин открывается, проект заканчивается и менеджер переводится на другое место.

Кадровый менеджмент на данном предприятии осуществляется на достойном уровне, отвечающем требованию времени и высокой конкурентной борьбе в данной области.

Кадровая политика «М.Видео» нацелена, в первую очередь, на формирование таких сотрудников, которые могли бы вырастать в качественно новых специалистов, в т.ч. становиться управленцами. Акцент здесь идет на прием молодых работников, возможно, даже не окончивших обучение в образовательных учреждениях среднего и высшего образования. Процент таких работников в среднем по компании составляет 34%.

Молодые специалисты её не набрали пагубных привычек, легко обучаемы, и при должном воспитании со стороны руководства и тренинг-мастеров из таких работников вырастают настоящие специалисты своего дела, высоко ценящие культуру, интересы компании, умеющие работать согласованно, принимать и нести ответственность за инициативные решения.

Руководство направляет по возможности сотрудников на необходимое развитие карьеры, и способствует их развитию на данном поприще.

Начиная от менеджера направлений, оканчивая Президентом компании, все управленцы кровно заинтересованы в росте своих кадров, и стремятся поощрять сотрудников, планирующих развитие своей карьеры:

- прежде всего, осуществляется ротация внутри подразделения;

- переход на вышестоящую должность;

- оплата мастер-классов и тренингов, как отработанного времени, за счет компании;

- стимулирование инициатив и их реализация совместными усилиями;

- снабжение необходимой информацией, в т.ч. Интернет-базы данных, журналы и т.д.;

- мероприятия по обмену опытом среди работников «М.Видео».

Удобное планирование штатного расписания, высокая отзывчивость руководства способствуют саморазвитию сотрудников, поощрительно содействуют реализации новых знаний, принятию новых качественных решений. Помимо мотивации повышением оплаты труда, это стимулирует сотрудников к новым вершинам, строящим успех всей компании.

Политике индивидуального планирования способствуют большие перспективы роста компании в ближайшие 5 лет.

Благодаря включению к индивидуальное планирование лиц молодого возраста (большинство работников «М.Видео» моложе 27 лет), данная компания приобретает существенное конкурентное преимущество перед конкурентами с более «состарившимся» персоналом.

## 2.3 Сильные и слабые стороны кадровой политики ООО «М.видео»

Посредством метода наблюдения и опроса касательно вопросов кадровой политики выявлены следующие проблемные моменты:

1. Недостаточный уровень межличностного взаимодействия в коллективе. Присутствует сепаратизация, отдаленность некоторых сотрудников от достижения общей цели, что негативно сказывается на климате в коллективе;
2. Невысокий уровень посвящения культуре новых сотрудников. Менеджеры направлений недостаточно качественно способствуют адаптации новых сотрудников, что мешает им развиваться на данном поприще динамично;
3. Качество штатного расписания на уровне 4 балла из 5. В целом формирование штатного расписания осуществляется на хорошем уровне, и при этом в некоторые часы наблюдается недостаточное или избыточное количество сотрудников-продавцов;
4. Низкий уровень обратной связи с начальством, и невысокое способствование инициативе сотрудников. Начальство не проявляет высокой заинтересованности в инициативе работников, хотя в корпоративной культуре продекларировано стремление руководства к взаимодействию с сотрудниками в таком контексте;
5. Тяготение к авторитарному стилю руководства в разрез с общеорганизационной культурой, особенно в отдельных бизнес-единицах. Подсознательно закладывается нежелание способствовать либеральной и ответственной работе, т.к. у начальства нет желания тратить больше ресурсов при таком стиле руководства;
6. Уровень информирования персонала со стороны руководства в положенный срок не превышает 80% от количества адресатов. Коммуникации с персоналом достаточно качественные, и все-таки имеются прорехи в организации каналов передачи важной информации в срок;
7. Тенденция снижения качества управленческого персонала из-за большого роста компании. Объективная закономерность позволяет говорить о неуспевании формирования достаточного количества качественных руководящих кадров. При высоком росте компании некоторые менеджеры и даже Директора не имеют достаточного опыта работы, что со временем покрывается благодаря взаимовыручке со стороны опытных сотрудников и накоплению реалистичных знаний в ходе практической деятельности.

Также выявлены сильные черты кадровой политики:

1. Высокое качество оргкультуры, соответствие новейшим тенденциям и условиям, в том числе кросскультурность кадровой политики. Компания «М.Видео» умеет организовывать качественную деятельность кадров в любом регионе нашей страны, что подтверждается высоким качеством работы магазинов в г.Казани и др. Корпоративная культура стоит на высоком месте, и она проявляется в очень заботливом и тактичном обращении с клиентурой. Внутри компании в отдельных бизнес-единицах оргкультура способствует развитию соревновательности в связи с сотрудничеством, лидерством и ученичеством. Технологии основаны на новейших разработках западных специалистов в области психологии, социологии, менеджмента и др. наук.
2. Высокая забота о персонале, и, соответственно, высокая преданность компании. Эта черта кадровой политики компании «М.Видео» удерживает многих сотрудников от переходов к конкурентам, т.к. способствует саморазвитию, самоактуализации, и, соответственно, качественному удовлетворению потребностей сотрудников, включенных в зачастую очень сложные и трудоёмкие процессы;
3. Высокая скорость принятия управленческих решений, в сочетании с их высоким качеством. Несмотря на тенденцию временного снижения качества руководящих кадров, сформированные кадры принимают соответствующие решения, приносящие успех. Это вызвано тренинг-классами и подобными мероприятиями, существенно повышающими качество руководящего персонала;
4. Высокое качество кадрового менеджмента, что обусловлено использованием новейших управленческих технологий. Западные технологии, опробованные с помощью исследовательских институтов, позволяют при корректировке под российскую действительность получать отличные результаты кадровой деятельности;
5. Стройная структура персонала. Системность мышления Совета Директоров, благодаря работе управленческих консультантов, помогает формировать персонал в любой бизнес-единице с наименьшим дисбалансом, что помогает компании реализовывать принятую стратегию без лишних затрат по оптимальному пути;
6. Высокое качество распределения ответственности, ресурсов, прав и задач в стратегическом и средневременном этапах. Стратегическое видение руководства обеспечивает стройность развития компании и на длительные периоды вперед, благодаря качественным прогностическим методам и методам оценки ретроспективных и текущих данных.

Менеджеры учитывают сезонное колебание спроса, и выводят часть работников в отпуска, а также могут сокращать штат из-за недостаточного трафика, что может быть обусловлено высокой конкуренцией в этом районе или иными причинами внешнего характера.

Благодаря гибкой системе оплаты труда и высокой корпоративной культуре в «М.Видео» невысокий показатель текучести кадров 0,32. Заработная плата в отрасли на достойном уровне.

Благодаря качественной кадровой политике и кадровому планированию компания «М.Видео» находится на 52 месте в рейтинге наиболее привлекательных компаний РФ для трудоустройства.

Необходимость в обновлении кадров мало выражена, и при этом в компании запущен проект по формированию кадрового резерва, благодаря чему обеспечивается достаточность хорошо подготовленных кадров, способных работать в любом подразделении, на любой должности.

Уровень технологичности процесса продаж и обслуживания позволяет говорить, что компания не сможет существенно сократить необходимое количество персонала. Поэтому можно говорить, что в ближайшие 5 лет не будет изменений в количественной и качественной потребности в персонале.

В компании имеются четкие предписания обязанностей каждого работника, сведенные в положениях кадровой политики. Более 90% продавцов подтвердили свою квалификацию, или повысили её, остальные же приняты недавно, и ещё недостаточно адаптировались к процессу труда.

В стратегии компании учтены тенденции развития рынка в России и цели компании, а также условия функционирования бизнес-единиц. Благодаря этому компания «М.Видео» способна привлечь необходимое число сотрудников для осуществления необходимых задач. Этому способствует расположение магазинов: города с населением больше 200 тыс. человек, со средней заработной платой ниже, чем в компании.

Из всего вышесказанного можно видеть, что существенно валовая потребность в персонале не будет отличаться от вероятного прогнозируемого наличия персонала в большинстве регионов.

## 2.4. Контроль кадрового планирования в «М.Видео»

В данной компании контролю уделяется большое внимание.

Ежегодно внешняя аудиторская компания проводит проверку качества кадрового менеджмента на основе разносторонних данных, полученных методами изучения документации, наблюдения, опроса и т.д. Результаты проверки подаются на стол перед Советом Директоров для того, чтобы топ-менеджеры могли модифицировать стратегию развития компании с учетом существующих условий и прогнозируемых изменений.

Кроме всего прочего, ежемесячно специальная внешняя служба «Mystery Shopper» или же «Таинственный Покупатель» проверяет 3 продавцов в каждом магазине торговой сети. Ни один продавец не может догадаться, кто же настоящий Таинственный Покупатель. Прежде всего, проверяются качественные характеристики продавцов, такие как соответствие корпоративной культуре, уровень подготовленности в своей деятельности, соответствие общественным ценностям и этике, способность привлекать покупателей к следующим покупкам и т.д.

Благодаря этому в компании поддерживается позитивный настрой, атмосфера соревновательства в увязке с сотрудничеством, что сказывается на результатах деятельности компании очень положительно.

Результаты «Таинственного Покупателя» в виде отчетов передаются топ-менеджерам и аудиторской фирме, и по ним пролеживается тенденция изменений качества кадровой политики как по всей компании, так и в отдельных подразделениях.

## 2.5. Совершенствование кадровой политики ООО «М.видео»

Из всех существующих направлений совершенствования кадровой политики в «М.Видео», наиболее оптимальным является изменение системы нематериального стимулирования. Система нематериального стимулирования ввиду разнообразия форм реализации имеет большой потенциал для оптимизации процесса кадровой мотивации. Относительно недорогие меры могут принести большие результаты.

Кроме всего прочего, к данным результатам по методу индукции пришли и конкуренты. Поэтому данное направление должно быть наиболее качественно исследовано на предмет нахождения таких возможностей и скрытых ресурсов, которые могут вывести данную организацию на новый уровень качества предоставляемых услуг.

Каждая компания имеет уникальные черты, уникальные ресурсы и возможности, и качество их использования определяет положение в конкурентной борьбе.

В копании «М.Видео» акцент стоит на обслуживании и большом положительном имидже перед общественностью, т.к. это отвечает требованиям современного рынка «удержать клиентов, повышать их лояльность». Т.е. это позиционирует компанию, как передовую в маркетинговой деятельности в среде подобных сетей.

Из этой миссии вытекают цели достижения определённых результатов, на основе которых формируется стратегия кадрового развития. Кадровая политика должна быть модифицирована в области нематериальной мотивации персонала с учетом вышеуказанных положений.

В области проблем мотивации определены:

1. Недостаточный уровень межличностного взаимодействия в коллективе. Мотивация сотрудников к сотрудничеству, нахождению новых путей решения задач, обмену опытом недостаточна является существенным недостатком этапа кадровой мотивации в компании;
2. Невысокий уровень посвящения культуре новых сотрудников. Неумение качественно вовлечь работника в трудовой процесс как со стороны руководства, так и со стороны сослуживцев отдаляет момент становления полноценного качественного специалиста;
3. Низкий уровень обратной связи с начальством, и невысокое способствование инициативе сотрудников. Со стороны начальства в большей степени проявляется нежелание «слышать» подчинённых, что является результатом низкой мотивации;
4. Тяготение к авторитарному стилю руководства в разрез с общеорганизационной культурой. Здесь акцентировано внимание на недостаточную мотивацию управленческого персонала, в основном, в магазинах;
5. Тенденция снижения качества управленческого персонала из-за большого роста компании. Прежде всего, эта проблема касается управленцев магазинов, т.е. руководителей, больше занимающихся мотивацией, нежели планированием и организацией.

На основании проблем, я вывела следующие области решений:

1. Область межличностного взаимодействия в командах, подчинённых менеджерам направлений (продавцы, работники проверки и выдачи);
2. Область властных бюрократических отношений, определяемая через исполнение возложенных обязанностей;
3. Область качества руководящих кадров, способность управленцев к практическому лидерству и высокому мотивированию подчиненных.

Эти три области содержат в себе множество скрытых возможностей. Прикладные меры для совершенствования кадровой политики на этапе мотивации персонала:

- проводить совместные развлекательно-соревновательные мероприятия с культурной программой;

- проводить периодически соревнования модульных групп, состав которых бы менялся и включал в себя работников из разных направлений;

- проводить периодические курсы по знанию оргкультуры и структуры властных отношений;

- придумывать девизы, слоганы и прочие атрибуты оргкультуры, которые бы повторялись на встречах сотрудников и укрепляли открытость и единство в достижении целей компании; создать службу культурного развития, которая бы занималась формированием устойчивого образа наилучшей компании в умах каждого работника;

- сформировать уголки почета героев компании, важнейшее место среди которых будут занимать руководители. Например, в этом уголке будет возможность релаксации о одновременного изучения достижений компании, сделанных тем-то тогда-то с такими-то отличными результатами. Желательно, чтобы можно было задействовать в этом персонал коллективно, чтобы утверждать единство и целостность культуры компании и стремление всякого работника сделать все возможное для достижения «наших» целей.

Данные предложения не дороги для реализации, и смогут существенно повысить отдачу от персонала, чем поспособствуют переходу на более качественный уровень предоставления услуг в компании ООО «М.Видео».

Реализация предложений окупится в течение 1 года и не требует больших материальных затрат. В последующие годы дополнительную прибыль компания сможет направлять на развитие как всех внутренних процессов, так и внешнеэкономической, благотворительной и пр. деятельности.

# Заключение

В данной курсовой работе исследовано кадровая политика в теоретическом аспекте и в аспекте прикладной деятельности на примере ООО «М.Видео».

В данной работе изучено назначение кадровой политики, ее типы и этапы реализации.

Кроме всего вышеуказанного, в данной работе большое место уделено рассмотрению реально существующей организации под углом кадрового планирования. Причем данная компания – ООО «М.Видео», - является примером для многих компаний, действующих в области продажи электронной техники, и, рассматривая её в курсовой работе, я выделила некоторые важные моменты (сильные стороны), и проблемы, которые имеются, пожалуй, у всех.

Эта 2 глава раскрывает нам положение вещей в кадровом планировании на примере реального российского предприятия, и позволяет нам видеть новые возможности и скрытые успехи и предложения оптимального варианта решения имеющихся проблем.

Существенный выявленный недостаток на предприятии: низкий уровень этапа мотивации кадрового планирования, не позволяющим другим положительным чертам компании проявляться во всей силе.

В работе предложен новый проект мотивации персонала. Окупаемость проекта реализации данных предложений лежит в рамках 1 года, что является привлекательным ходом решений для «М.Видео» в совершенствовании кадрового менеджмента на данном предприятии.

Такие шаги скажутся на деятельности компании лучшим образом, помогут в меньшие сроки осуществить свои планы и двигаться к ещё большим высотам.

# Список использованной литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
2. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руко­водителей. СПб., 2003.- 300 с.
3. Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России // Наука и промышленность России, 2004. - №7
4. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 720
5. Музыченко В. Управление персоналом. – М.: издательский центр «Академия», 2005. – 528 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Российская экономическая Академия им. Г.В. Плеханова / Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2002. – 300 с.
7. Понс И. К улучшению кадровой политики // РЭЖ, 2003, - №10-11
8. Устав ООО "М.Видео » М., 2006, а так же другие документы и положения. Взято с [www.mvideo.ru](http://www.mvideo.ru)
9. Фарсон Р. Парадоксы лидерства: Менеджмент абсурда., М.: София, 2004

10.Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 439 с.

11. Шапиро С. А.,. Шатаева. О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. РОСБУХ: ГроссМедиа, 2008.- 199 с.

1. Шеметова. П.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.

# Приложение 1

Таблица 1

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
| открытая | закрытая |
| Набор персона­ла | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов,  предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
|  |  |  |
| Обучение и развитие пер­сонала | Часто проводится во внешних центрах, спо­собствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
|  |  |  |
| Продвижение персонала | Затруднена возмож­ность роста, так как пре­обладает тенденция на­бора персонала | Предпочтение при назначе­нии на вышестоящие должно­сти всегда отдается сотрудни­кам компании, проводится |
|  |  | планирование карьеры |
| Мотивация и  стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирова­ния (внешней мотива­ции) | Предпочтение отдается во­просам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
|  |  |  |
| Внедрение ин­новаций | Постоянное иннова­ционное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — кон­тракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

# Приложение 2

Таблица 2

Важнейшие принципы формирования кадровой политики организации

| Направления | Принципы | Характеристика |
| --- | --- | --- |
| 1. Концепция   управления  персоналом | Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной). | Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтения интересам организации |
| 1. Подбор персонала | Принцип соответствия  Принцип профессиональной компетенции  Принцип практических достижений  Принцип индивидуальности | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека  Уровень заданий, соответствующий требованиям должности  Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)  Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства |
| 1. Оценка и аттестация персонала | Принцип отбора показателей оценки. | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, чистота оценок. |
| 1. Расстановка персонала и формирование резерва | Принципы конкурентности  Принцип ротации  Принцип индивидуальной подготовки  Принцип проверки делом  Принцип соответствия должности  Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств, возможностей | Отбор кандидатов по конкурсной основе  Полномерная смена должностей по вертикали и горизонтали  Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе  Эффективная стажировка на руководящих должностях  Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и тому подобное |
|  | Принцип оценки квалификации  Принцип оценки существования заданий | Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности  Оценка результатов деятельности |
| 1. Развитие обучения персонала | Принцип повышения квалификации  Принцип самовыражения  Принцип саморазвития | Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала  Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения  Способность и возможность саморазвития |
| 1. Мотивация и стимулирование персонала | Принцип соответствия оплаты труда, объема и сложности выполняемой работы  Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций  Принцип мотивации качественного труда | Эффективная система оплаты труда  Конкретность описания задач, обязанностей и показателей  Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда |

# 