**Заказ № 18064-0**

**Курсовая работа**

**Совершенствование процесса управления персоналом (на примере Тюменская нефтяная компания, Комплекс АЗС)**

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc275943242)

[Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом 5](#_Toc275943243)

[1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом в организации 5](#_Toc275943244)

[1.2. Функции, принципы и методы управления персоналом на предприятии 10](#_Toc275943245)

[Глава 2. Анализ процесса управления персоналом на АЗС ТНК 20](#_Toc275943246)

[2.1. Общая характеристика предприятия 20](#_Toc275943247)

[2.2. Анализ процесса управления персоналом 25](#_Toc275943248)

[Глава 3. Совершенствование процесса управления персоналом в ОАО АЗС ТНК 36](#_Toc275943249)

[3.1. Направления совершенствования эффективности процесса управления персоналом 36](#_Toc275943250)

[3.2. Составление плана развития сотрудников 39](#_Toc275943251)

[Заключение 42](#_Toc275943252)

[Список литературы 44](#_Toc275943253)

# Введение

**Актуальность темы** курсовой работы обусловлена тем, что персонал организации является важнейшей составляющей эффективности ее деятельности.

Однако большое количество компаний и организаций не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Это является ошибкой, поскольку люди являются, по меньшей мере, частью предприятия и все больше  частью конечного продукта, за который организация получает деньги от клиента.

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных и актуальных задач современного менеджмента.

В связи с этим актуальность выбранной темы очевидна. В настоящее время, вопрос управления персоналом организации встает особенно остро, поскольку каждая организация старается максимально оптимизировать свою деятельность, сделать ее более эффективной, что обуславливает практическую актуальность и значимость работы.

**Целью** курсовой работы является разработка проекта мероприятий по повышению совершенствованию управления персоналом в Тюменской Нефтяной Компании, Комплекс АЗС.

Для достижения данной цели, были поставлены следующие **задачи**:

* рассмотреть сущность управления персоналом;
* охарактеризовать методы управления персоналом;
* дать характеристику состояния системы управления персоналом АЗС ТНК;
* провести анализ эффективности деятельности и использования персонала АЗС ТНК;
* предложить мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом в АЗС ТНК.

**Объектом** исследования является процесс управления персоналом АЗС ТНК.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, под воздействием которых формируются и получают дальнейшее развитие методы управления персоналом.

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод, что система управления персоналом как неотъемлемый элемент управления организацией стала рассматриваться в нашей стране лишь в последние 15 – 20 лет. Сейчас наблюдается всестороннее изучение различных аспектов формирования эффективной системы управления персоналом. В этом плане, особый интерес представляют работы Д.А. Аширова В.Р. Веснина, Л.В. Ивановской, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, Е.В. Маслова, Ю.П. Платонова и многих других авторов.

# Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом

## 1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом в организации

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями современного производства, усложнением хозяйственных связей и т.п. Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников, получил название управления персоналом.

Как пишет О.В. Валиева, изменение сложившейся системы управления, и в том числе системы управления персоналом, порождается объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворением в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, использованием новейших технологий. При этом современная система управления должна полностью отвечать объективным требованиям действительности, логике и закономерностям социально-экономического процесса, должна быть гибкой и эффективной.[[1]](#footnote-1)

В.Р. Веснин указывает, что потребность в управлении персоналом вытекает из системной природы объекта управления, необходимости общения людей и обмена результатами их труда. Современная система управления персоналом – это лишь часть управленческой деятельности субъекта управления. Однако она имеет приоритет по сравнению с другими системами управления (финансовыми, материальными, информационными), так как главный элемент любой социально-экономической системы – человек. [[2]](#footnote-2)

Термин «управление персоналом» (personnel management) пришел в отечественную теорию и практику управления из западных источников.

По утверждению А.Я. Кибанова, управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.[[3]](#footnote-3)

Анализ литературных источников показал, что современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Необходимо отметить, что до 90-х годов ХХ века само понятие «управление персоналом» в российской управленческой практике отсутствовало. Однако, изменения, произошедшие в последние 20 лет в обществе в целом и управленческой деятельности, в частности, не обошли стороной и данную сферу приложения управленческого труда.

По мнению М.И. Магуры и М.Б. Курбатова, управление персоналом сегодня приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обозначить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учитывать личный фактор в построении системы управления персоналом организации.[[4]](#footnote-4)

Большую роль в построении системы управления персоналом на современных предприятиях имеют специалисты служб управления персоналом (управляющие персоналом).

Управляющие персоналом – это самостоятельный вид профессиональных специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение производительности творческой отдачи и активности персонала, ориентация на сокращение численности управленческих работников, разработка и реализация политики подбора и расстановки кадров, решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.[[5]](#footnote-5)

В задачи менеджеров по управлению персоналом входит: сделать работников способными к совместным действиям, а также придать их усилиям эффективность и результативность.

Согласно исследованиям Т. Демченко, отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на госпредприятиях и в настоящее время недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил некоторое улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда. [[6]](#footnote-6)

И.А. Скопылатов отмечает, что в современных условиях претерпела существенные изменения мотивации руководства персонала: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом над административными, руководство теперь направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей, получил развитие принцип коллегиальности в управлении. Целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способности для более интенсивного и продуктивного труда.[[7]](#footnote-7)

Повышение эффективности руководства персоналом достигается за счет использования таких факторов, как:

* хорошая организация рабочих мест,
* рациональное использование производственных площадей,
* систематическая переподготовка и повышение квалификации работников,
* обеспечение стабильности занятости,
* разработка и реализация различных социально-экономических программ.

Главной целью системы управления персоналом на современном этапе являются: обеспечение фирмы трудовыми ресурсами организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управлении персоналом организации.

Эффективность управления обуславливается также рациональной производственной структурой предприятия, эффективной организацией управления.

В нашей стране утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях система управления персоналом всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом, - по мнению С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко, - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококвалифицированным персоналом, его продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.[[8]](#footnote-8)

Как пишет Т. Демченко, управление персоналом — одна из ключевых функций современ­ного менеджмента. Это определяется, прежде всего, самой сутью менеджмента как управлением совместной деятельностью людей. И здесь да­леко не безразлично, что это за люди, какова их квалификация и моти­вация к работе. Выяснить это — вот главная задача системы управления персо­налом.[[9]](#footnote-9)

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Ведущие зарубежные фирмы (такие, как "Дженерал моторс", "Форд", "Тойота", "Мицубиси", "Сони" и др.) огромное внимание уделяют стратегическому планированию. В зависимости от выбранных целей вырабатываются стратегия - программа действий, определяющая развитие организации (расширение производства основной продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производственно-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управления.[[10]](#footnote-10)

Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов ХХ века стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов. Сегодня общепризнано, что реализация стратегия фирмы в значительной степени зависит от ее кадровой составляющей (кадровой политики). Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников. Причем если тактические шаги могут (и даже довольно часто) приводить к столкновению интересов руководства и рядового состава (выплаты дивидендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют.[[11]](#footnote-11)

## 1.2. Функции, принципы и методы управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом на предприятии представляет собой совокупность функций, принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.[[12]](#footnote-12)

Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди - источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием. Без управления людьми не может функционировать ни одна организация - большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая.

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Основные элементы системы управления персоналом представлены на рис 1.1.

Кадровое планирование

Отбор персонала

Набор персонала

Определение зарплаты и социальных льгот

Обучение

Профориентация и адаптация

Оценка трудовой деятельности

Подготовка руководящих кадров

Повышение, понижение, перевод, увольнение

Рис.1.1. Основные элементы системы управления персоналом[[13]](#footnote-13)

Как пишет Е.В. Маслов, структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности (функции):[[14]](#footnote-14)

* планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
* набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
* определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
* профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку; обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
* оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника; повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещении на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
* подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
* трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
* занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы).

Построение системы управления персоналом опирается на определенные принципы, которые реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом любого предприятия. Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления системы управления персоналом.[[15]](#footnote-15)

Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные, экономические и социально-психологические. При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности. Все виды методов управления персоналом органично связаны между собой.

Многие годы основными структурными подразделениями по управлению кадрами на предприятии были отделы кадров, которые выполняли в основном функции по приему и увольнению работников, изредка — по организации их обучения. Эти отделы не выполняли всех функций по управлению персоналом, были укомплектованы неподготовленными работниками. При переходе к рынку стали создаваться новые структурные подразделения - службы управления персоналом на базе отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела социального развития и др.[[16]](#footnote-16)

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, по мнению автора исследования, наиболее важны:

* знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);
* профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
* лидерство и умение управлять;
* способность к обучению и развитию.

Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками.

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве, в бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций.

Специалисты службы управления персоналом осуществляют свою деятельность на основе кадровой политики предприятия.

По определению Б.Н. Герасимова, назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.[[17]](#footnote-17)

Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом ресурсов и традиции организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. А именно, рассмотрение и принятие решений в кадровой политике происходит по всем комплексным функциональным подсистемам организации, например: управление научно-технической деятельностью, управление производством, социальная политика и т.д., что напрямую влияет на их деятельность – с одной стороны. С другой стороны, решения в области политики деятельности в этих комплексных функциональных подсистемах влияют на кадровую политику всей организации в целом. А главной целю кадровой политики организации, является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимым количеством работников, с определенными качествами.[[18]](#footnote-18)

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные цели, у каждого индивидуальные, имеет и каждый работник организации. Если организация рассчитывает на продолжительный и стабильный срок деятельности, то необходимо учитывать главный принцип кадровой политики – принцип соответствия индивидуальных целей работников целям организации. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтения целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство.

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:[[19]](#footnote-19)

1. Управление персоналом организации:
   * принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересами организации;
2. Подбор и расстановка персонала:
   * принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;
   * принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;
   * принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;
   * принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы;
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:
   * принцип конкурентности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;
   * принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;
   * принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;
4. Оценка и аттестация персонала:
   * принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;
   * принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям;
5. Развитие персонала:
   * принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;
   * принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);
   * принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому;
6. Мотивация и стимулирование персонала:
   * принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;
   * принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;
   * принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.[[20]](#footnote-20)

Современные подходы к управлению персоналом предприятия представляют собой систему, ориентированную на достижение целей предприятия посредством обеспечения определенного производственного поведения работника. [[21]](#footnote-21)

При этом, процесс принятия решения по вопросам управления персоналом включает в себя четыре последовательные операции:

1. Стратегия, то есть определение целей деятельности предприятия в определенных, конкретных показателях, что обеспечит, во-первых, возможность планирования мероприятий кадрового менеджмента по срокам и ход их реализации; во-вторых, даст возможность оценить полученный результат.

2. Диагностика ситуации – это определение состояния объекта управления, сильные и слабые стороны, задачи, стоящие перед ним, возможности их реализации и дальнейшего развития объекта. Так, неверное определение мотивации сотрудников может привести к неадекватным действиям последних на способы их стимулирования.

3. План действий – отражает цель и способы ее реализации посредством определенных мероприятия по срокам и зонам ответственности, кроме того, это способ контроля и коррекции действий.

4. Оценка результата – необходимый и обязательный аспект управления. Специфика, связанная с персоналом, заключается в обязанности «донести» результаты до исполнителя. Информированность работника – основа эффективности управления персоналом. [[22]](#footnote-22)

Рассмотрим основные составляющие современной кадровой стратегии.

Во-первых, это планирование потребности в кадрах, включаю­щее: анализ предпринимательских целей; организационный анализ; определение потребности в должностных позициях и их описание; количественное и качественное кадровое планирование; определение состава сотрудников и их пополнение.

Во-вторых, оплата труда и мотивация: оплата в зависимости от занимаемой должности; совокупность всех видов оплаты; оплата по объему и успешности выполненной работы; долгосрочные формы мотивации; стабилизирующие формы мотивации.

В-третьих, система оценки и продвижения персонала: индивидуальная и групповая оценка; оценка выполненной работы; оценка возможностей и способностей сотрудников; планирование преемственности; планирование продвижения по службе.

И, наконец, в-четвертых, обучение, и повышение квалификации: специальное, функциональное и управленческое обучение; обучение поведению и деловому общению; обучение на рабочем месте; ротация по должностям; стажировки в других фирмах; участие в рабочих группах и работе над проектами; саморазвитие в процессе трудовой деятельности.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Модель эффективного управления кадрами, показывающая соот­ношение между человеком, занимаемой им должностью и полученным результатом, представлена на рис. 1.2.

Отношение определяет умение

Способность

Требования

ДОЛЖНОСТЬ

ЧЕЛОВЕК

РЕЗУЛЬТАТ

Вознаграждение

Отношение влияет на намерение

Мотивация

Рис.1.2. Модель управления персоналом[[23]](#footnote-23)

Большое значение для качества и эффективности организации системы управления персоналом на предприятиях имеет ее финансовое обеспечение, в которое входит планирование затрат на персонал.

В каждой современной организации помимо того, что необходимо планировать затраты на подбор персонала, корпоративную культуру, развитие, обучение, оценку персонала, нужно закладывать в бюджет и расходы на мотивацию персонала.

Рассмотрев теоретические аспекты и систему управления персоналом на предприятиях, можно сделать следующие выводы.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации. Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

# Глава 2. Анализ процесса управления персоналом на АЗС ТНК

## 2.1. Общая характеристика предприятия

ОАО АЗС ТНК является филиалом Тюменской Нефтяной Компании, одной из крупнейших предприятий нефтяной промышленности, которая существует на рынке нефтепродуктов уже 11 лет. Каждая АЗС этой компании – многофункциональный автозаправочный комплекс, где всё соответствует современным требованиям, имеется высококачественное топливораздаточное оборудование, а также легко узнаваемый фирменный стиль.

ОАО ТНК-ВР является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 году в результате слияния нефтяных и газовых активов компании BP России и нефтегазовых активов консорциума Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). ВР и ААР владеют компанией ТНК-ВР на паритетной основе. Акционерам ТНК-ВР также принадлежит около 50% акций компании «Славнефть».

Аппарат управления компании, которым руководит команда менеджеров с опытом работы в более чем 50 странах мира, расположен в Москве. Мощная комбинация лучших международных и российских кадров обеспечивает внедрение технологий мирового класса, международных стандартов производственной деятельности, корпоративного управления и охраны труда и экологической безопасности.

Основные виды деятельности данной фирмы в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2001 (ОКВЭД) (КДЕС Ред.1) (введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 6 ноября 2001 г. N 454-ст) представлены на рисунке 2.

Оптовая и розничная реализация нефтепродуктов

Экспорт нефтепродуктов

Хранение продуктов

Транспортировка нефтепродуктов

Эксплуатация собственной сети автозаправочных станций стационарного типа, предназначенных для заправки бензинами и дизельным топливом всех видов автомобильного транспорта

Основные виды деятельности ОАО АЗС ТНК

Рис. 2.1. Основные виды деятельности ОАО АЗС ТНК

Предметом (видами) деятельности Общества являются:

- финансирование, а также выполнение работ, предусмотренных инвестиционными проектами Тюменской области;

- разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений;

- бурение параметрических, поисковых, разведочных, структурных, наблюдательных и эксплуатационных скважин на углеводородное сырье, воду;

- добыча, транспортировка, подготовка, прием, хранение, переработка и реализация углеводородного сырья (в том числе нефти, газа и газового конденсата) и продуктов его переработки;

- добыча подземных вод, общераспространенных полезных ископаемых (песок и др.);

- ведение государственного баланса запасов нефти, газа, конденсата, попутных компонентов и учет совместно с ними залегающих полезных ископаемых в границах лицензионных участков и т.д.

Структура управления ОАО АЗС ТНК представлена на рис. 2.2.

Генеральный

директор

Отдел управления изменениями в организации

Зам. директора по производству

Зам.

директора по

экономике

Главный инженер

Коммерческий директор

Зам.

директора по социальным вопросам

Планово-диспетчерский отдел

Отдел главного конструктора

Отдел управления персоналом

Отдел снабжения

Финансовый отдел

Отдел главного технолога

Производственные подразделения

Отдел технического об

учения

Отдел маркетинга

Бухгалтерия

Отдел обеспечения

Отдел главного механика

Сбытовая служба

Отдел экономики

Отдел главного сварщика

Центрально заводская лаборатория

Отдел труда и з.п

Отдел внешней кооперации

Отдел IР -технологий

Транспортный отдел

Отдел главного энергетика

Юридический

отдел

линейная подчиненность;

функциональная подчиненность;

проблемная подчиненность.

Рис. 2.2. Организационная структура системы управления

организации

ОАО АЗС ТНК присуща линейная функциональная структура организа­ции, когда организация поделена на отдельные функциональные блоки (бухгалтерия, АХО), каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

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

Организационная структура ОАО АЗС ТНК включает следующие отделы:

— Отделы маркетинга;

— Финансовые отделы;

— Административно-хозяйственный отделы (АХО).

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

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

- использовать разнообразные средства стимулирования объемов и кратности покупок;

- повышать имидж предприятия.

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

На рис. 2.2 видно, что на предприятии существуют подразделения, которые строго специализированы. Деятельность этих подразделений строго координируется узким связующим звеном главного управления. В ОАО АЗС ТНК действуют четкие правила и инструкции, которые определяют распределение работ и полномочий.

Анализ основных финансовых показателей деятельности ОАО АЗС ТНК представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ финансовых результатов ОАО АЗС ТНК за 2007-2009гг.[[24]](#footnote-24)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение, тыс.руб. | | | Изменение 2008/2007 | | Изменение 2009/2008 | |
| 2007 | 2008 | 2009 | тыс.  руб. | % | тыс. руб. | % |
| Объем реализации услуг | 1516686 | 1087760 | 1200642 | -428926 | 71,7 | 112882 | 110,4 |
| Себестоимость | 1396283 | 1015603 | 1133225 | -380680 | 72,7 | 117622 | 111,6 |
| Прибыль (убыток) от реализации услуг | 120403 | 72157 | 67417 | -48246 | 59,9 | -4740 | 93,4 |
| Управленческие расходы | 6976 | 6920 | 6271 | -56 | 99,2 | -649 | 90,6 |
| Прибыль (убыток) от продажи | 113427 | 65237 | 61146 | -48190 | 57,5 | -4091 | 93,7 |
| Проценты к получению | 6862 | 393 | 241 |  |  |  |  |
| Проценты к уплате | -14326 | -233 | -4009 |  |  |  |  |
| Доходы от участия в других организациях |  | 20 | -2022 |  |  |  |  |
| Прочие доходы | 178262 | 21651 | 17151 | -156611 | 12,1 | -4500 | 79,2 |
| Прочие расходы | -189007 | -25955 | -22611 | 163052 | 13,7 | 3344 | 87,1 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 95218 | 61113 | 49896 | -34105 | 64,2 | -11217 | 81,6 |
| Отложенные налоговые активы | 208 | 155 | -91 |  |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | -796 | -310 | -365 |  |  |  |  |
| Налог на прибыль | -26417 | -14930 | -15204 | 11487 | 56,5 | -274 | 101,8 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 68213 | 46028 | 34236 | -22185 | 67,5 | -11792 | 74,4 |

На основе полученных данных можно отметить, что в ОАО АЗС ТНК на протяжении анализируемого периода выручка от реализации продукции в 2008г. по сравнению с 2007г. уменьшилась на 428926 тыс.руб., в 2009г. по сравнению с 2008г. увеличилась на 112882 тыс.руб.

## 2.2. Анализ процесса управления персоналом

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов следует начать с изучения их структуры и укомплектованности предприятия необходимыми кадрами работников соответствующей специальности и квалификации. Рациональное использование рабочих кадров является непременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов.

Анализ состава и структуры персонала можно осуществить с помощью таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Обеспеченность предприятия ОАО АЗС ТНК трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | План | Изменение, % | | |
| 2009 г по отношению к 2007 г | 2009 г по отношению к 2008 г | 2009 г по отношению к плану |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Всего | 136 | 140 | 148 | 144 | 108,1 | 105,71 | 102,78 |
| в том числе; |  |  |  |  |  |  |  |
| Обслуживающий персонал | 100 | 104 | 108 | 112 | 108 | 103,85 | 96,43 |
| служащие | 36 | 36 | 40 | 32 | 111,1 | 111,11 | 125,00 |
| из них: |  |  |  |  |  |  |  |
| руководители | 16 | 16 | 12 | 12 | 75 | 75 | 100,00 |
| специалисты | 20 | 20 | 36 | 20 | 180 | 180 | 180,00 |

Из данных таблиц 2.2 видно, что численность персонала в отчетном году увеличилась против плана на 4 человека, а против предыдущих лет 2007-2008 года – на 12 и 8 человека соответственно и составила в относительном выражении 102,78 % против плана и 105,7 % 108,82 % против показателей прошлых лет.

Рассмотрим в таблице 2.3 структуру персонала ОАО АЗС ТНК.

Таблица 2.3

Изменение структуры трудовых ресурсов ОАО АЗС ТНК

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | Структура персонала | | | | | | | |
| 2007 год | | 2008 год | | 2009 г. плановое задание | | 2009 год  фактические показатели | |
| Коли-чество | уд. вес | Коли-чество | уд. вес | Коли-чество | уд. вес | Коли-чество | уд. вес |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Персонал, всего | 136 | 100 | 140 | 100 | 144 | 100 | 156 | 100 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обслуживающий персонал | 100 | 73,53 | 104 | 74,29 | 112 | 77,78 | 108 | 69,23 |
| руководители | 16 | 11,76 | 16 | 11,43 | 12 | 8,33 | 12 | 7,69 |
| специалисты | 20 | 14,71 | 20 | 14,29 | 20 | 13,89 | 36 | 23,08 |

Наблюдается и увеличение численности рабочих в отчетном году против 2007 г года на 8 человека (или на 8 %) и 2008 г на 4 человека (или на 3,85 %). В то же время произошедшее увеличение меньше запланированного на 4 человека или на 3,57 %.

Фактическое снижение удельного веса рабочих в общей численности персонала основного вида деятельности свидетельствует о снижении производственного потенциала анализируемого предприятия. Так, в отчетном году удельный вес рабочих снизился по сравнению с планом на 4,81% и составил 72,97%, а по сравнению с 2008 годом - на 1,32%, с 2002 годом – на 0,56%.

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют также и о наметившейся тенденции к сокращению численности руководящего персонала. В отчетном году удельный вес руководителей составил 7,69%, что на 0,22% меньше запланированного показателя и на 3,32% - аналогичного показателя предыдущего года.

Анализ кадрового потенциала предприятия осуществлялся на основе проведения анкетирования персонала при проведении диагностики эффективности системы управления персоналом.

Таблица 2.4

Состав персонала предприятия по полу ОАО АЗС ТНК

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Пол | |
| мужской | женский |
| 2007 | 43% | 57% |
| 2008 | 46% | 54% |
| 2009 | 49,00% | 51,00% |

Структура персонала по полу свидетельствует, что наблюдается превышение женского пола над мужским. Причем за анализируемый период возрастает доля мужской категории с 43% до 49%, а количество женщин наоборот сократилось с 57% до 51%. Но на конец исследуемого периода тенденция превышения сохранилась, это связана с деятельностью исследуемого предприятия.

Таблица 2.5

Структура персонала по возрасту ОАО АЗС ТНК

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Возраст | | | | | |
| до 20 лет | 20-25 лет | 25-30 лет | 30-35 лет | 35-40 лет | более 40 лет |
| 2007 | 0,00% | 32% | 39% | 18% | 5% | 6% |
| 2008 | 0,00% | 33% | 39% | 22% | 3% | 3% |
| 2009 | 0,00% | 34,00% | 40,00% | 19,00% | 4,00% | 3,00% |

Возрастной состав персонала согласно данным таблицы 2.5 ОАО АЗС ТНК достаточно молодой, сотрудники до 40 лет составляют около 70% от общего числа и только чуть более 30% сотрудников в возрасте более 40 лет.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Качественный состав персонала ОАО АЗС ТНК характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Таблица 2.6

Образовательный уровень работников ОАО АЗС ТНК за 2009 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образовательный уровень | Число работников, чел. | Удельный вес в общем числе, % |
| Высшее образование | 116 | 78,38 |
| Незаконченное высшее | 18 | 11,11 |
| Средне-техническое | 10 | 33,33 |
| Средне-специальное | 4 | 22,22 |
| Среднее | 0 | 0 |
| Итого | 148 | 100 |

Согласно данным таблицы 2.6 образовательный уровень работников ОАО АЗС ТНК достаточно высок — 78,38% имеют высшее образование, незаконченное высшее образование – 11,11%, а 33,3% — средне-техническое (колледж, техникум).

Причем у 33% сотрудников — финансово-экономическое образование, 19,6% — техническое, 17,6% — гуманитарное, и 7,8% — иной профиль образования.

Стаж работы в торговых предприятиях имеют 74,2% сотрудников, 19,8% — в промышленных предприятиях, 6% — в других учреждениях.

Показатель движения рабочей силы по предприятию выражает также коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Движение рабочей силы ОАО АЗС ТНК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г | 2008г | 2009г |
|
| Принято на предприятие | 24 | 32 | 42 |
| Выбыло с предприятия | 28 | 24 | 42 |
| В том числе: |  |  |  |
| на учебу | 4 | 2 | 9 |
| в Вооруженные Силы | 4 | 2 | 8 |
| на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом | 10 | 14 | 18 |
| по собственному желанию | 8 | 9 | 8 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 0 | 2 |
| Среднесписочная численность работающих | 136 | 140 | 148 |
| Коэффициенты оборота: |  |  |  |
| по приему | 0,16 | 0,14 | 0,34 |
| по выбытию | 0,19 | 0,17 | 0,28 |
| Коэффициент текучести | 0,07 | 0,04 | 0,07 |

Из данных таблицы 2.7 видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2009 году несколько выше, чем в 2008 году, и такой же как в 2007 году.

В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести и разработать мероприятия по его снижению на перспективу и довести до оптимальной величины, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы предприятия.

Также тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь с таким социальным злом, как пьянство, хищение и т.п.

Показатели обеспеченности предприятия работниками, еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут быть факторами, непосредственно влияющими на объем выпускаемой продукции.

Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия.

В процессе анализа использования рабочего времени на предприятии следует изучить уровень их выполнения, установить целесообразность выполнения отдельных видов работ, выявить потери рабочего времени, установить их причины, наметить пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени и разработать необходимые мероприятия.

Таблица 2.8

Использование рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 | | 2009 г. по отношению к 2008 г. | | отклонение от плана | условные обозначения |
| план | факт | план | факт |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Среднесписочная численность рабочих, чел. | 136 | 140 | 144 | 148 | 8 | 4 | -4 | R |
| 2. Время, отработанное всеми рабочими, тыс. час. | 243,754 | 255,416 | 283,114 | 263,25 | 27,698 | 7,834 | -19,864 | Тчас |
| 3. Отработано чел.-дней всеми рабочими | 32200 | 33696 | 36960 | 35100 | х | х | х | Тд |
| 4. Время, отработанное одним работником, тыс. час. (Тчас : R) | 1,792 | 1,824 | 1,966 | 1,779 | 0,142 | -0,046 | -0,187 | Ч |
| 5. Количество отработанных одним работником чел. дней (Тд : R) | 236,765 | 240,686 | 256,667 | 237,16 | 15,98 | -3,52 | -19,50 | Д |
| 6. Средняя продолжительность рабочего дня, часы (Тчас:Тд) | 7,57 | 7,58 | 7,66 | 7,50 | 0,08 | -0,08 | -0,16 | t |

Из таблицы 2.8 видно, что в отчетном году по сравнению с предыдущим, общий прирост рабочего времени составил 7,834 тыс. часов. Планом было предусмотрено улучшение в отчетном году использования рабочего времени, а именно предполагалось сократить потери рабочего времени на 19,864 тыс. часов. Каждый член трудового коллектива в отчетном году должен был отработать 257 рабочих дней вместо 240 за прошлый год.

В организации протекают различные процессы, среди которых особое значение принадлежит управлению персоналом. Система управления персоналом должна создавать возможность членам организации эффективно работать совместно для достижения её целей. Второй аспект связан с взаимоотношениями её членов, их взаимодействием с ресурсами для достижения её целей. Работа руководителя по управлению персоналом реализуется в процессе «организования» деятельности её членов.

В таблице 2.9 приведены методы управления персоналом в ОАО АЗС ТНК.

Таблица 2.9

Тактика влияния на сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Образ действий | Характеристики |
| 1. Рациональное убеждение | Руководитель использует логические аргументы и факты с целью убедить сотрудников в том, что поставленные цели и задачи вполне выполнимы. |
| 2. Вдохновляющий призыв | Руководитель выдвигает предположение, которое вызывает энтузиазм у сотрудников, в силу того, что оно соответствует их ценностям, идеалам и ожиданиям или усиливает их веру в собственные силы. |
| 3. Обращение за советом | Руководитель стремится привлечь сотрудников к участию в планировании стратегии, активности или изменений, и желает их поддержки или присутствия на соответствующих мероприятиях, либо руководитель готов изменить свое предложение в соответствии с желаниями подчиненных. |
| 4. Личный призыв | Руководитель апеллирует к чувствам лояльности и дружбы, прежде, чем попросит подчиненных о чем-либо. |
| 5. Принуждение | Руководитель использует требования, угрозы или жесткие напоминания с целью заставить подчиненных выполнить поставленные задачи так, как он этого требует |

Как видно из таблицы, эффективное использование власти, а также выполнение руководителем разнообразных функций требуют от него обладания целым рядом качеств.

Так же следует отметить, что на практике применяется демократический стиль руководства.

Демократический стиль предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважение к людям и забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, забота об информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых.[[25]](#footnote-25)

В ОАО АЗС ТНК на практике применяются три основных группы методов управления персоналом – это организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления.

Организационно-административные методы в ОАО АЗС ТНК базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Задача организационно - распорядительных методов в ОАО АЗС ТНК заключается в координации действий подчиненных, обеспечении четкости, дисциплинированности и порядка работы в коллективе. К организационно – административным методам ОАО АЗС ТНК относятся: трудовой кодекс РФ, издание различных приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов по отелю, правила и нормы внутреннего распорядка, должностные инструкции.

Использование этих методов управления в ОАО АЗС ТНК создает благоприятные условия для существования и развития управленческой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

Административно-распорядительные методы действуют через нормативно-правовые акты, выпущенные в ОАО АЗС ТНК. В ходе деятельности руководством выпускаются Приказы, Инструкции, Положения о службах и подразделениях, Правила трудового распорядка, Должностные инструкции.

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка ОАО АЗС ТНК, которые включают следующие разделы:

- общие положения;

- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;

- основные обязанности рабочих и служащих;

- основные обязанности администрации;

- рабочее время и его использование;

- поощрение за успехи в работе;

- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы ОАО АЗС ТНК находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

коллективный договор:

правила внутреннего трудового распорядка;

положения о подразделениях (отделах, службах, группах);

Важнейшим организационным документом ОАО АЗС ТНК является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К экономическим методам относятся ОАО АЗС ТНК: премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты, штрафы и вычеты, то есть методы поощрения и методы наказания.

Система материального стимулирования сотрудников ОАО АЗС ТНК предполагает методы комплексного воздействия и использования экономических рычагов и стимулов. Она направлена на улучшение рентабельности и эффективности работы подразделений; на углубление самоуправляемости и материальной заинтересованности работников.

В ОАО АЗС ТНК менеджеры составляют графики работ и контролируют их выполнение, оценивают работу подчиненных и следят за дисциплиной, нанимают и увольняют работников. Во многих случаях именно они несут ответственность за качество продукции или услуг.

Следует отметить, что в ОАО АЗС ТНК нет четкой программы и методов привлечения и отбора персонала. Основными источниками персонала ОАО АЗС ТНК служит публикация в средствах массовой информации объявлений о вакантных должностях, а также поиск персонала через своих сотрудников и знакомых. Также это люди, самостоятельно пришедшие в ОАО АЗС ТНК в поисках работы.

Предварительное собеседование с соискателями на работу проводит бухгалтер или заместитель генерального директора. Прием сотрудников на работу осуществляется после собеседования с Генеральным директором.

После принятия решения о приеме на работу новому сотруднику проводят краткий инструктаж и он приступает к своим обязанностям. Новому сотруднику устанавливается испытательный срок – 1 месяца.

Один из элементов управления компанией - управление развитием персонала. Основным инструментом профессионального развития руководство признает обучение.

В ОАО АЗС ТНК используются внутреннее обучение.

Внутренне обучение проводится частично за счет ОАО АЗС ТНК, а частично за счет сотрудника, т.к. на время испытательного срока новому сотруднику назначается минимальная оплата труда.

На ОАО АЗС ТНК сотрудник проходит обучение в следующих случаях: в процессе адаптации при принятии нового сотрудника на работу, при повышении профессиональной квалификации.

Внутреннее обучение на ОАО АЗС ТНК осуществляется за счет прикрепления сотрудника к более опытному наставнику.

Вывод.

В ОАО АЗС ТНК не осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала. При этом объем работ в этом направлении недостаточен. В связи с этим вопрос развития персонала, его обучение является для ОАО АЗС ТНК очень актуальным. Возрастает потребность в более квалифицированных сотрудниках, способных развиваться. А также потребность в новых подходах в управлении персоналом.

Обучение, подготовка и переподготовка кадров в ОАО АЗС ТНК должна осуществляться с учетом категорий и групп работающих. Обучение в связи с применением новых технологий предлагается проводить прямо на рабочем месте. Данный вид обучения должен являться преобладающей основной формой подготовки.

# Глава 3. Совершенствование процесса управления персоналом в ОАО АЗС ТНК

## 3.1. Направления совершенствования эффективности процесса управления персоналом

В процессе анализа было выявлено, что управлением персоналом в ОАО АЗС ТНК и занимаются все уровни управления: председатель правления, заместители. В настоящее время в выполнении функций руководства кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с персоналом, такие, как привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

Для оптимизации процесса отбора и набора персонала предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала и сформировать отдел по управлению персоналом во главе начальника отдела, который в настоящее время выполняет функции менеджера по персоналу.

Для документального закрепления мероприятий по отбору персонала в организации необходимо разработать Положение о порядке подбора и отбора персонала. Для обеспечения цели сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, строится общая схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения. Для отбора персонала в ОАО АЗС ТНК используется многоступенчатый подход.

Общая схема отбора персонала представлена в табл.3.1.

Таблица 3.1

Общая схема отбора персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Содержание этапа отбора персонала | Документы | | Ответственные исполнители | Ориентировочные сроки исполнения |
| 1 | На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя:  - наименование должности  - наименование подразделения  - размер оплаты труда  - основные требования к кандидату  - дополнительные требования к кандидату | Заявка на подбор персонала | | Руководители подразделений, в которых появилась вакансия | 1-3 дня с момента возникновения вакансии |
| 2 | Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии. | Объявления в СМИ, объявление на доске объявлений, заявка в службу занятости | | менеджер по персоналу | Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала |
| 3 | Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям | Резюме | | Отдел кадров | В зависимости от срочности заполнения вакансии |
| 4 | Проведение первичного интервью. Осуществление возможно в 2-х вариантах:  -телефонное интервью  - собеседование в отделе кадров | Заявка на подбор персонала,  Резюме | | менеджер по персоналу |  |
| 5 | Заполнение кандидатами анкеты  Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов | Стандартная форма (анкета),  Бланк опроса рекомендателя | | Отдел кадров | Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов телефонных интервью и собеседований |
| 6 | Собеседование с менеджером по персоналу | Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета) | | Начальник отдела кадров |  |
| №  п/п | Содержание этапа отбора персонала | Документы | | Ответственные исполнители | Приблизительные сроки исполнения |
| 7 | Собеседование с линейным руководителем | Заявка на подбор персонала,  Резюме,  Стандартная форма (анкета) | | Руководители подразделений |  |
| В зависимости от вакантной должности и сроков покрытия потребности в персонале 6 и 7 этапы могут быть объединены. | | | | | |
| 8 | Проведение тестирований (психологические тестирования, решение профессиональных задач и ситуаций) | | Формы тестирований, согласованные с руководством ОАО АЗС ТНК | Отдел кадров, руководители подразделений, (психолог) | В течение 1-2 дней |
| 9 | Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста. | | Проект приказа о приеме | Отдел кадров, руководители подразделени,  Генеральное руководство (при необходимости) | В течение 1-2 дней |

Построение схемы взаимодействия организации с рекрутинговыми агентствами позволит отследить весь процесс взаимодействия организации с рекрутинговыми агентствами, и оценить эффективность данной работы. Таблица отображает всех задействованных в этом процессе лиц и их непосредственные функции.

Таблица 3.2

Оперограмма отбора персонала с привлечением рекрутингового агентства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Исполнители Функции | Сотрудник отдела кадров | Рекрутинговое агентство | Руководитель отдела кадров | Руководитель структурного подразделения |
| Разработка требований к должности |  |  |  |  |
| Привлечение кандидатов. Внешние источники |  |  |  |  |
| Первичное собеседование (оценка профессиональных, личностных качеств кандидата) |  |  |  |  |
| Рассмотрение данных соискателя и принятие решения о повторном собеседовании. |  |  |  |  |
| Повторное собеседование |  |  |  |  |
| Принятие решения о приёме на работу |  |  |  |  |

Трудовые ресурсы в ОАО АЗС ТНК - это объект постоянной заботы со стороны руководства. В ОАО АЗС ТНК реализуется несколько методов внутрифирменного анализа содержания работы.

Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий.

Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего.

Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей cилы и т.п. в ОАО АЗС ТНК. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она разрабатывается по всем должностям и специальностям в руководстве ОАО АЗС ТНК, например, для секретаря, служащего, консультанта, маркетолога и т.п.

## 3.2. Составление плана развития сотрудников

Планирование служебно-профессионального продвижения должно состоять в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.[[26]](#footnote-26) Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный или долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Задачей HR менеджера в данной ситуации является разработка бланка как оценочного листа, так и листа постановки планов на следующий год

Особое внимание представителю службы персонала надо обратить на разработку компетенций, качеств, которыми должен обладать сотрудник. Это может делаться несколькими путями. В ряде случаев менеджер по персоналу сам предполагает, какие качества/компетенции необходимы тем или иным сотрудникам на той или иной должности. В ряде случаев сотрудников просят самостоятельно написать те качества, которые требует от них их должность и затем, с помощью руководителя, корректируют написанное и принимают окончательное решение. Почти аналогично действуют в отношении тех знаний и навыков, которыми должны обладать сотрудники на конкретной должности, или конкретном уровне менеджмента (в крупных компаниях таких уровней много).

Способ применения карточек более удобен, поскольку не требует от клиента держать в голове весь список в момент выбора наиболее важных характеристик. Для менеджера по персоналу использование списка означает, что с каждым из ключевых менеджеров ему придется работать индивидуально.

Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому компания можете использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора.[[27]](#footnote-27)

Таким образом, цели обучения персонала в компании следующие:

1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.

2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.

3. Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.

4. Готовить работников к перемещению или продвижению по службе.

5. Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.

6. Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.

7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством.

Таким образом, для ОАО АЗС ТНК можно предложить такие формы обучения как курсы повышения квалификации, семинары, наставничество, самообучение, в т. ч. с помощью компьютерных программ, стажировку.

Курсы повышения квалификации. Возможно, предложить подчиненному самому выбрать учебный курс и предоставьте ему возможность бесплатного обучения.

# Заключение

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения. В данной дипломной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом в ОАО АЗС ТНК, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

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

В целом ОАО АЗС ТНК можно охарактеризовать как успешную, интенсивно развивающуюся, имеющую высококвалифицированных руководителей и специалистов организацию.

В процессе исследования было выявлено, что в ОАО АЗС ТНК не осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала. При этом объем работ в этом направлении недостаточен. В связи с этим вопрос развития персонала, его обучение является для ОАО АЗС ТНК очень актуальным. Возрастает потребность в более квалифицированных сотрудниках, способных развиваться. А также потребность в новых подходах в управлении персоналом.

Для совершенствования системы подбора персонала в ОАО АЗС ТНК можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков кандидатов для работы в ОАО АЗС ТНК. Единый стандарт подбора позволит сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

2. Решение проблемы структуры и кадров управления образовательным уровнем должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели – менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники). Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом управления и своим образовательным уровнем, и уровнем подчиненных.

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

# Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ. Часть 3. – М.: «Закон», 2009. – 784 с.
2. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие / Р.З. Акберин, А.Я. Кибанов. - М.: ГАУ, 2005. – 510 с.
3. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 287 с.
4. А.Кирьянов. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. – М.: ИНФРА-М, 2009. -364с.
5. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии. М: ЮНИТИ, 2008. -287 с.
6. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством - М. Ось-89, 2007.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. Сред. проф. учеб заведений.- М.: Мастерство, 2009.
8. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2007. – 376 с.
9. Вейл П. Искусство менеджмента. / П. Вейл. – М.: Новости, 2006. – 394 с.
10. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 275 с.
11. Волгин А.П., Матирко В.Н. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А.П. Волгин, В.Н. Матирко. – М: Дело, 2009. – 465 с.
12. Волкова М. Бизнес-обучение: работа над ошибками. //Менеджмент сегодня, № 4, 2007.
13. Герчиков В.И. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.И. Герчиков. - М.: Наука, 2008. – 425 с.
14. Глаз, Ю.А. Методологические аспекты управления трудовой деятельностью работников // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. / Кисловодский институт экономики и прав. - 2008. - № 2 (14).
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2006. – 463 с.
16. Демченко А.А. Управление персоналом / А.А. Демченко. – М.: МЭГУ, 2008. – 326 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. – Новгород: НИМБ, 2006. – 527 с.
18. Жуков А.А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии. Монография, - М.: Экспо, 2009 г. – 151с.
19. Кирьянов А. В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 310с.
20. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд. изм. доп. / В.И. Кнорринг. – М.: Изд-во «НОРМА-ИНФРА-М», 2007. – 586 с.
21. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2008. - 180 с.

1. Валиева О.В. Управление персоналом:Учебное пособие /О.В. Валиева. – М.,2009 – 26. [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник /Под ред. В.Р. Веснина. – М., 2009. – С. 203. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М., 2009. – С. 17. [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: Магура М.И., Курбатов М.Б. Современные персонал-технологии. – М., 2009. – С. 31. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. /Г.И. Михайлина, Л.В. Матриева, Д.Л. Михайлин. – М., 2009. – С. 68. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы. //Человек и труд. – 2009. - №1. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Скопылатов И.А. Управление персоналом. – СПб., 2008. – С. 47. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону, 2009. - С. 76. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы. //Человек и труд. – 2009. - №1. –С. 5. [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: Управление персоналом /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М., 2009. – С. 261. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: Платонов Ю.П. Актуальные проблемы управления персоналом /Под ред. Платонова Ю.П. – СПб., 2009. – С. 69. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М., 2008. – С. 33. [↑](#footnote-ref-12)
13. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М., 2009. – С. 92. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М., 2008. – С. 37. [↑](#footnote-ref-14)
15. См.: Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М., 2008. – С. 39. [↑](#footnote-ref-15)
16. См.: Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. /Г.И. Михайлина, Л.В. Матриева, Д.Л. Михайлин. – М., 2009. – С. 59. [↑](#footnote-ref-16)
17. См.: Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону, 2009. – С. 247. [↑](#footnote-ref-17)
18. См.: Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону, 2009. – С. 248. [↑](#footnote-ref-18)
19. См.: Арсеньев Ю.И. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие /Ю.И.Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М., 2009. – С. 183. [↑](#footnote-ref-19)
20. См.: Арсеньев Ю.И. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие /Ю.И.Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М., 2009. – С. 183-185. [↑](#footnote-ref-20)
21. См.: Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М., 2008. – С. 344. [↑](#footnote-ref-21)
22. См.: Управление персоналом /Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М., 2008. – С. 97. [↑](#footnote-ref-22)
23. Самыгин С.И., Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону, 2009. – С.128. [↑](#footnote-ref-23)
24. Источник: составлено автором [↑](#footnote-ref-24)
25. Адегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов ДА. Управление персоналом.— М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2003. – 112с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Поваляева М. Порядок обучения рабочего персонала. //Управление развитием персонала, № 1, 2007. [↑](#footnote-ref-26)
27. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б.М. Смирнов — М.: ГАУ, 2006. — 94 с. [↑](#footnote-ref-27)