

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(Н И У «Б е л Г У»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование системы формирования и использования кадрового  
потенциала на примере Государственного бюджетного учреждения  
культуры «Белгородская государственная филармония»**

**Дипломная работа студентки**

заочного отделения 5 курса  
группы 05001161  
Лифенцевой Марины Валерьевны

Научный руководитель  
старший преподаватель кафедры  
управления персоналом  
Дзюбенко Елена Владимировна

Рецензент  
Начальник отдела кадров ГБУК  
«Белгородская государственная  
филармония»

Белгород 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала организации.....	7
1.2 Формирование и развитие кадрового потенциала организации.....	14
1.3 Организация использования кадрового потенциала организации.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ГБУК «БЕЛГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИЛАРМОНИЯ».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения.....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	32
2.3 Оценка системы формирования и использования кадрового потенциала организации.....	39
ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ГБУК «БЕЛГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИЛАРМОНИЯ».....	51
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	51
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность дипломной работы.** Все, что нас окружает, все достижения цивилизации является продуктом человеческой деятельности.

Продвижение к цивилизованному рынку имеет целью экономическую стабилизацию, появление совершенного законодательства, нормальной конкурентной среды, изобилие материальных факторов производства, а также доступность предметов потребления. По опыту стран с развитым рынком, основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, профессионализм, а также творчество работников. Западный бизнес все более склонен считать, что неполное использование кадрового потенциала – это упущенная выгода работодателя, а неправильное и неграмотное его использование, эксплуатация и пренебрежение к работникам прямой путь к ущербу организации.

Управление является сознательным воздействием человека на объекты и процессы, в целях придания деятельности организации коммерческой направленности и получения максимальной прибыли.

Полное и рациональное использования кадрового потенциала, а также его повышение является сегодня одним из наиболее оправданных направлений кадровой политики организации. Многочисленность действующих при этом факторов выдвигает более конкретную задачу их приоритетности и последующего выбора наиболее эффективных управленческих воздействий, значение кадрового потенциала в условиях рыночной экономики непрерывно возрастает и его невозможно переоценить.

На сегодняшний день развитие рыночной экономики с многообразием ее форм собственности диктует особые требования к формированию и использованию кадрового потенциала организации, так как основные цели и задачи развития организации непосредственно связаны с персоналом.

Обеспеченность организации квалифицированными трудовыми ресурсами, а также их рациональное использование, высокий уровень

производительности труда направлены на увеличения объемов оказываемых услуг, а также повышения эффективного развития организации.

Формирование кадрового потенциала начинается на этапе планирования численности персонала организации и профессионально-квалификационной структуры трудового коллектива. Успех формирования коллектива зависит, как от качества планирования, так и от региональных особенностей расположения организации.

Использование кадрового потенциала в условиях нестабильного развития экономики России предполагает решение вопросов практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства, что и обуславливает актуальность темы нашего исследования

Результаты хозяйственно - экономической деятельности, решение актуальных задач, динамики выполнения плана развития организации во многом определяются качественным использованием кадрового потенциала.

На основании выше рассмотренных аспектов можно сделать вывод, что тема нашей дипломной работы в настоящее время очень актуальна, поскольку кадровый потенциал и его эффективное использование непосредственно влияют на качество оказываемых услуг, величину их стоимости и в целом, на конкурентоспособность исследуемого учреждения культуры Белгородской области.

**Степень научной разработанности** выбранной темы исследования. При работе над дипломной работой нами были использованы труды отечественных авторов: А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, В.В. Глухов, М.Х. Мескон, Г.Г. Нессонов, Ю.Г. Одегов, Н.В. Подшерстник, А.В. Филиппов, а также зарубежных, а именно: Д. Коул, Д. Милкович, Д. Ньюмен и другие.

**Объект исследования** – ГБУК «Белгородская государственная филармония».

**Предмет исследования** - кадровый потенциал ГБУК «Белгородской государственной филармонии», а также его формирование и использование.

**Цель дипломной работы** исследования является разработка комплекса мероприятий направленный на формирование и использование кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония».

Для достижения поставленной цели в проекте решаются **задачи**:

- рассмотрение теоретических основ формирования и использования кадрового потенциала организации;
- анализ организационно-экономической деятельности учреждения;
- анализ системы управления персоналом и кадровых вопросов в ГБУК «Белгородская государственная филармония»;
- исследование системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»;
- предложение мероприятий по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»;
- расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в исследуемом учреждении культуры.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что изложенные в дипломной работе факты могут быть использованы при формировании и использовании кадрового потенциала в исследуемом учреждении культуры белгородской области, что в итоге сможет повлиять на эффективность работы всего персонала.

**Информационную базу** дипломного исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической, кадровой и бухгалтерской отчетности, а также другие документы, характеризующие деятельность ГБУК «Белгородская государственная филармония».

**В качестве методов исследования** при написании дипломной работы, нами была использована следующая группа эмпирических методов:

- анализ документов,
- методы опроса,
- анкетирование,
- SWOT-анализ,
- изучение документов и статистических данных,
- ознакомление с аспектами управленческой деятельности на практике.

Структура дипломной работы. Наша дипломная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала организации

Кадровый потенциал организации является общей количественной и качественной характеристикой персонала как одного из видов ресурсов, связанных с выполнением возложенных на него обязанностей и достижением целей эффективного развития организации; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как в целом развивающегося трудового коллектива, который используется, и может быть использован в определённое время [27, с. 57].

Кадровый потенциал является составной частью трудового потенциала организации.

Понятие кадрового потенциала, непосредственно связано со структурными подразделениями и организацией в целом. Категория «кадровый потенциал» не является синонимом категории «кадры», так как под кадрами организации понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровень их профессиональной подготовки и образования.

Кадровый потенциал организации, конечно, зависит от потенциала кадров этой организации, но не является их суммой.

Термин «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров, как активных элементов организации в отличие от понятия «трудовые ресурсы». Этим говорит о том, что главное в организации - не потенциал отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал [13, с.42]. Поэтому кадровую работу важно рассматривать во взаимосвязи со структурой, целями, задачами данной организации, выделяя при этом особо аспект формирования и использования ее кадрового потенциала.

Процесс формирования управленческих кадров начинается с их поиска и выбора. Непосредственное формирование кадрового потенциала организации включает составление штатного расписания, занятие должностей, мотивацию и активность самих кадров. Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовки и переподготовки кадров, формировании их карьеры, совершенствовании организационных структур и стиля управления [7, с.89].

На выходе организации, как кадровой системы, находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового кадрового резерва или коррекции существующего.

Таким образом, наряду с формированием и развитием существуют процессы обновления кадрового потенциала, которые включают уход в отставку и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов, то есть выборов, конкурсов, выдвижения, назначения и оценок кандидатов.

Рассмотрение понятия кадрового потенциала позволяет четко уяснить главную цель управления персоналом как формирование, развитие и реализацию с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели в организации должен реализовываться через следующие подходы, которые будут более подробно рассмотрены нами ниже.

Первый подход - количественное развитие персонала.

В условиях имеющейся безработицы, когда есть возможность выбирать из большого числа кандидатов, новые формы найма трудовых ресурсов все заметнее вытесняют традиционную систему [6, с.345].

Второй подход - развитие карьеры, то есть очевидный способ использования возрастающих способностей и возможностей персонала.

Третий подход - это обучение и повышение квалификации персонала. В основе принятия решения о необходимости вложения материальных средств на обучения персонала лежит:

- во-первых осознание того факта, что обучение персонала может оказать значительный эффект на развитие организации и получения прибыли;

- во-вторых, вера в ускоренные темпы изменения условий этой деятельности.

Развитие новых экономических отношений, наметившаяся тенденция перехода от линейных и линейно-функциональных структур управления к дивизиональным, нацеленность на получение готового решения проблемы расширяет возможности развития персонала через совместную деятельность, то есть через создание команд. Это - четвертый подход, то есть подход развития совместной деятельности.

Пятый подход – это саморазвитие, или непрерывное развитие способностей и навыков сотрудника.

Оно основано на анализе его нужд в результате самооценки на фоне структуры основных способностей.

Решения вопросов в рамках развития персонала, важны по целому ряду причин, которые трудно добиться: это требует выявления потенциальных возможностей сотрудника делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей.

Развитие персонала - это не самоцель. Не имеет смысла развивать персонал, если сотрудники не имеют возможности реализовать свои имеющиеся умения и способности. Стоит отметить, что способности персонала, будут применяться на практике только в том случае, если для этого будут предоставлены реальные возможности.

В настоящее время под кадровым потенциалом организации (и любого трудового коллектива) в кадровом менеджменте принято называть кадровый состав, а также происходящие в данном коллективе процессы и групповые нормы [26, с. 195].

Анализ кадрового потенциала организации должен протекать с учетом установления степени обеспеченности квалифицированными кадрами, для достижения текущих и перспективных задач организации, а также компетентности персонала задачам и перспективам ее эффективного развития. Исходя из выше сказанного, стоит отметить, что критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым он анализируется, разнообразны: с точки зрения текущих задач организации персонал может быть адекватным, а с точки зрения перспективы может не соответствовать новому видению и целям организации.

Кадровый потенциал должен рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации. Кадровый потенциал достаточен только в том случае, когда по каждому приоритетному направлению деятельности организации есть квалифицированный специалист и групповой потенциал его коллектива позволяет надеяться на благоприятное решение имеющихся в организации проблем. Недостаток квалифицированных специалистов хотя бы на одном из направлений развития организации, может привести к несвоевременному достижению успеха всей организации.

Потенциал каждого отдельного сотрудника и коллектива по своей сути, уникален, поэтому его анализ должен носить только индивидуальный характер, с учетом стоящих перед исполнителями задач и вытекающих из этого требований. В кадровый потенциал организации включаются в качестве компонентов потенциалы ведущих специалистов, руководителей, групп, а также коммуникативный потенциал межгруппового взаимодействия. Также возможно наличие более объективных критериев для оценки адекватности и компетентности кадрового потенциала, поставленным

задачам организации, что является неременным условием анализа кадрового потенциала организации [32, с. 128].

Анализ кадрового потенциала является одной из главных задач службы управления персоналом. Данный процесс неизбежен на стадии разработки бизнес-плана, в случае принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, организационной структуре организации, при ротации персонала, при приеме на работу, а также при оценивании персонала.

На основе уже существующих критериев пригодности сотрудников к занятию того или иного рабочего места решаются задачи определения путей и источников удовлетворения организации в человеческих ресурсах. Поскольку дело касается не материальных объектов, а живых людей, то в рассуждение принимаются не только экономические факторы, но и психологические, социальные, социально-психологические, а любое решение имеет вероятностный характер [4, с. 67].

Регулярно руководство организацией представляют в органы управления трудовыми ресурсами отчеты о его структуре и степени обеспеченности своих потребностей в квалифицированном персонале, в которых он группируется последующим признакам:

- ✓ профессионально-квалификационному уровню,
- ✓ половозрастным характеристикам,
- ✓ уровню образования,
- ✓ стажу работы и другим.

Составление такого вида отчетов также предполагает проведение анализа кадрового потенциала организации. При изменении деловой активности организации она должна заблаговременно позаботиться о высвобождающемся или требующемся персонале, согласуя свои действия с требованиями ТК РФ.

Так, ученый С.В. Шекшня определяет понятие «Статистика человеческих ресурсов», как систему данных о различных сторонах

управления персоналом, то есть производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении и динамике рабочей силы [32, с. 67].

В его книге приводится пример следующего набора данных о персонале организации, а именно:

- структура и динамика рабочей силы по категориям занятых, по возрасту, по уровню образования, по стажу работы в организации, по полу, по текучести, по коэффициенту мобильности и другим факторам;
- производительность труда, то есть объем реализованной продукции на одного работника за год, произведенной за один час, объем прибыли на одного работника, объем потерянной производительности и другое;
- издержки на рабочую силу, то есть общие, доля в объеме реализации, на одного сотрудника и на один производительный час;
- профессиональное обучение, то есть доля сотрудников, прошедших обучение, доля часов на обучение в общем балансе рабочего времени, среднее число часов обучения на одного обученного.

Периодическое проведение аттестации персонала, направлено на определение потенциала каждого работника, а общие результаты позволяют сделать любые выводы для получения обоснованных решений о состоянии и перспективах кадрового обеспечения деятельности организации, а также дают общее представление о нем. В процессе аттестации персонала могут определяться следующие качества работника, такие как:

профессионально-квалификационный уровень,

- деловые качества;
- сложность выполняемой работы;
- конкретно достигнутые результаты.

Каждый из показателей представляет собой многостороннюю оценку качества персонала и рассчитывается на основе объективных и полученных экспертным методом [16, с. 122].

Одним из самых важных терминов оценки кадрового потенциала трудового коллектива и организации в целом является следующее понятие «ключевой специалист». Оно говорит о сотруднике более высокого уровня профессионализма и умения организовать работу в команде, что прием его в штат организации позволяет руководству не только «закрыть» определенное направление ее деятельности, но и перестать, о нем думать в будущем.

По существу, в подчинении руководителя высшего звена должны быть такие квалифицированные специалисты, которые способны самостоятельно решать не только вопросы по своим направлениям, но и умеющие организовать работу подчиненных. Закрытие вакансии квалифицированного специалиста связано с длительным временем и большими материальными затратами, как правило, в итоге они должны быть окупаемыми.

Информация о существовании профессионалов среди специалистов не является в нашей стране общедоступной, поэтому найм такого квалифицированного специалиста на работу расценивается как большой успех службы управления персоналом организации. Как правило, в России квалифицированные специалисты проходят определенную карьерную лестницу в самой организации, постигают специфику ее работы и саму систему управления. Квалифицированный специалист получает возможность более благоприятно организовать труд по своему направлению так, как считает нужным, используя при этом имеющийся персонал или формируя новую команду. По его желанию может быть произведены и структурные изменения подразделения. За принятия и последствия своих решений, он несет полную индивидуальную ответственность.

Таким образом, прогрессивная кадровая политика организации способна полностью удовлетворять потребности в квалифицированных и конкурентоспособных специалистах, в основном за счет собственных трудовых ресурсов организации.

## **1.2 Формирование и развитие кадрового потенциала организации**

На практике формирование и использование кадрового потенциала организации проходит конкретные этапы. Их последовательное формирование составляет жизненный цикл использования кадров в рамках развития организации. Сам процесс формирования персонала организации состоит из следующих этапов:

- набор, отбор и наем персонала;
- адаптация персонала;
- высвобождение персонала организации.

Таблица 1.1

### Этапы формирования персонала организации

№	Название этапа	Сущность
1	Набор персонала	это создание резерва потенциальных кандидатов по всем вакантным должностям, объем которого в значительной степени определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней, создание собственной базы данных кандидатов.
2	Отбор персонала	это выбор наилучших кандидатов на рабочие вакантные места и отбор лучших из кадрового резерва, сформированного в ходе набора персонала. Правильный отбор персонала позволяет выбрать одного из лучших кандидатов для выполнения той или иной работы. Существенные ошибки при отборе кандидатов могут привести к увольнению и замене бывшего работника новым.
3	Наем персонала	это вид управленческой деятельности, который предусматривает комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны руководства организации при оформлении работника на конкретное рабочее место.
4	Адаптация персонала	является введением новых работников в организацию и ее структурные подразделения, помогает развить у работников понимания того, что ожидает от них руководство организации и какой труд получает в ней заслуженную оценку.
5	Высвобождение персонала	то есть увольнение по инициативе работника, что является наиболее болезненным для организации, а также увольнение по инициативе руководителя организации (в результате сокращения штата или реорганизации).

Анализ таблицы 1.1 показывает, что наем персонала является дорогостоящей и длительной по времени процедурой. К началу работы организация на приобретение нового работника затрачивает значительное количество материальных и временных ресурсов, которые могут быть

потеряны, если работник не сможет к ней своевременно адаптироваться и впоследствии уволиться. Кроме того, необходимость в управлении процессом адаптации неоспорима в силу того, что статистические данные многих организаций говорят о большом количестве увольнений, приходящихся на первый месяц работы новых работников. Таким образом, суть адаптации персонала состоит во взаимном приспособлении человека и организации с ее внешней и внутренней средой.

Высвобождение персонала предусматриваем комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны руководства организации при увольнении работников. Оно является заключительным этапом формирования персонала.

Что касается развития кадрового потенциала организации, то оно основано на системе непрерывного образования, подготовки и переподготовки персонала, его карьеры, а также совершенствования организационных структур и стиля управления. Одним из наиболее важных моментов является развитие карьеры персонала организации.

Под карьерой следует понимать успешное продвижение персонала в области общественной, служебной и прочей деятельности организации.

Для формирования кадрового потенциала организации, большое значение имеет профессиональное образование персонала. Руководители практически всех организаций затрачивают на профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства, но эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих работников, от которых ожидается отдача в виде повышения производительности труда и получения максимальной прибыли.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, все сотрудники становятся более конкурентоспособными и востребованными на рынке труда, а также могут получить дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации, так и за ее пределами. Профессиональное образование способствует общему интеллектуальному

развитию сотрудника, расширяет его мировоззрение и круг общения, а также укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального обучения в собственной организации высоко ценится сотрудниками всех категорий и оказывает большое влияние на принятие решения о работе в данной организации.

Эффективное управление персоналом организацией невозможно без достоверной информации о нем. Службы управления персоналом собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала предприятия, и проводят их детальный анализ. Чаще всего в организациях анализируются следующие показатели персонала:

- возрастная структура;
- образовательная структура;
- стаж работы в организации;
- процентное отношение мужчин и женщин;
- текучесть кадров;
- производительность труда [4, с. 157].

Все выше перечисленные нами показатели более подробно будут рассмотрены во второй главе нашей дипломной работы.

Потребность в квалифицированном и конкурентоспособном персонале, как и других видах ресурсов, зависит от многих условий. Поскольку персонал является особым и самым важным видом ресурсов организации, а качества сотрудников не могут поддаваться точному измерению, планировать и удовлетворять потребность в персонале намного труднее, чем в материальных и финансовых ресурсах.

На потребность в персонале влияет ряд обстоятельств, связанных с характеристикой достигнутого уровня развития организации и предполагаемого состояния после завершения определенного этапа развития.

Таковыми обстоятельствами являются:

- динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация;

- ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, а также их развитие;
- политика в области производства, персонала и экономики;
- состояние рынка труда по требующимся профессиям и должностям, то есть соотношение спроса и предложения, а также цена труда и другие [13, с. 57].

Обычно потребность персонала определяется еще на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. Исходят из оценки факторов, влияющих на потребность организации в персонале, разрабатывается ее кадровая политика на планируемый период, а также предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов, перемещения, повышения квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и другое.

В содержании труда служащих, а особенно специалистов и руководителей велик процент ненормируемых, творческих работ, определять потребность организации в руководителях весьма затруднительно.

Для этого существуют усредненные нормы управляемости по методу Ю.В. Кузнецова [7, с. 184]. По методике этого ученого предлагается следующий перечень факторов, которые необходимо учитывать при правильном определении количества подчиненных:

- уровень компетентности руководителей и подчиненных;
- интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
- объем работ неуправленческого характера у руководителя и потребность в контактах за пределами структурного подразделения;
- доля инноваций в структурном подразделении;
- уровень стандартизации и унификации управленческих и производственных процедур в организации;
- степень физических различий в трудовой деятельности.

Типичные процедуры, предшествующие принятию решения о приеме на работу согласно данным работы Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова [28, с. 155] отражены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Типичные процедуры процесса принятия решения о приеме на работу

Наименование этапа	Кто проводит	Цель этапа
1. Предварительная отборочная беседа с кандидатом	Специалист отдела кадров	Предварительное выявление качеств кандидата, его особенностей само представления, поведения и внешности.
2. Заполнение бланка заявления и анкеты	Кандидат	Представление информации о своем профессиональном и жизненном пути и уровне профессиональной подготовки к выполнению новых функций.
3. Беседа по найму (опросный лист или свободное интервью)	Специалист по найму	Составление профессионального мнения о степени пригодности кандидата к работе, ознакомление его с будущей работой.
4. Тестирование на наличие профессиональных качеств (приемочные испытания) и личностных качеств	Специалист по тестированию (психолог или проф. эксперт)	Изменение профессиональных и личностных качеств кандидата.
5. Проверка отзывов, рекомендаций и сведений, предоставленных кандидатом о себе	Специалисты отдела кадров	Получение заключительной экспертной оценки о добросовестности и честности кандидата и о других его качествах.
6. Медицинский осмотр	Кандидат, самостоятельно его проходит	Выявление физических и психофизиологических качеств кандидата.

Целесообразно, проводить оценку потенциала с помощью комбинации нескольких методов.

Для эффективной работы нового сотрудника в трудовом коллективе, необходима процедура его адаптация, ее суть заключается, во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной [2, с. 59]. Скорость адаптации зависит от следующих процессов:

- степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов
- их направленности на взаимную адаптацию;
- степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
- наличия системы помощи в процессе адаптации.

В настоящее время организация предъявляет жесткие требования к новому сотруднику по срокам прохождения адаптации, иногда вообще не отводят времени на данный этап. Следует отметить, что от успеха адаптации зависит последующая работоспособность и стабильность положения сотрудника в организации, а также его отношение к своим обязанностям.

На практике социологи различают три взаимосвязанных между собой аспекта трудовой адаптации [33, с. 127]:

1. Профессиональный аспект – это овладение умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, которые должны соответствовать новому рабочему месту, таких как ответственность, деловитость, а также внимательность. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у сотрудника квалификация, образование и опыт работы, а субъективными – отношение его к профессии и ожидания, связанные с новым рабочим местом. Здесь важную роль играет и политика самой организации в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, которые смогут обеспечить поддержку новому специалисту, то есть наставничество.

2. Психофизиологический аспект трудовой адаптации непосредственно связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики данного процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда и его тяжесть.

3. Социально-психологический аспект адаптации на производстве связан с включением нового сотрудника в систему взаимоотношений трудового коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов организационной культуры, а также с привыканием работника к социальной роли и новому статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику вышеуказанного процесса определяют личностные свойства самого сотрудника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень

притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового трудовых коллективов. Непосредственно, способствует ускорению процесса адаптации грамотное руководство, которое заботится о сплочении трудового коллектива.

Компетентная и основанная на конкретном представлении о требуемых и предъявляемых качествах сотрудников адаптационная деятельность специалистов отдела кадров, способствует прохождению данного этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями.

Немецкие ученые установили тот факт, что вероятность несчастных случаев на производстве намного выше у новых сотрудников, нежели у более опытных. Известно, что несчастный случай влечет за собой значительные, как материальные, так и социальные последствия.

Также стоит рассмотреть и отрицательные факторы излишней текучести персонала, солидную долю в которой занимают как раз новые сотрудники, у которых возникли различного рода проблемы в период адаптации [8, с. 137].

На время и эффективность трудовой адаптации могут повлиять ряд организационно-экономических и социальных факторов, которые являются объективными по отношению к каждому сотруднику.

К ним следует отнести: неблагоприятные условия труда, чрезмерную интенсивность труда, несбалансированность прав и обязанностей, нечеткость распределения прав и обязанностей между всеми работниками, завышенные нормы времени выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и другое

Стоит отметить, что процесс адаптации касается не только молодых, но и всех других категорий работников, у которых часто меняется рабочее место, трудовой коллектив и жизненные обстоятельства.

Таким образом, в данном параграфе нами были рассмотрены формирование и развитие кадрового резерва, а также выявлено, что именно подбор и адаптация персонала являются важнейшим условием при формировании кадрового потенциала организации.

### **1.3 Организация использования кадрового потенциала организации**

Большая часть отечественных и зарубежных авторов рассматривали в неразрывной взаимосвязи такие понятия, как «кадровый потенциал» и «управление кадрами», поскольку только при умелом управлении персоналом возможно рациональное их использование, и как следствие, эффективной деятельности организации в условиях рыночной конкурентоспособности.

Под управлением кадрами понимают, многогранный и исключительно сложный процесс, который имеет свои специфические особенности и закономерности. Также под управлением кадрами стоит понимать и целенаправленную деятельность руководителей организации, руководителей и специалистов различных структурных подразделений системы управления персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики организации, а также принципов и методов управления кадрами.

На практике управление кадрами заключается в следующем, а именно:

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

Ученый А.З. Дадашев отмечал, что управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на всех стадиях воспроизводства и

потребления кадрового потенциала, обеспечивающее потребности национальной экономики в необходимой рабочей силе и на этой основе - гармоничное развитие личности и повышение производительности труда.

Другими словами, планирование, формирование, распределение и рациональное использование кадров составляет основное содержание управления кадрами и с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Вместе с тем, кадры - это, прежде всего, люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль. Поэтому предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях организации деятельности предприятия.

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

Как отечественные, так и зарубежные ученые рассматривают кадровый потенциал с двух точек зрения:

- с точки зрения его формирования;
- с точки зрения его использования.

В практической деятельности процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой.

В целом формирование кадрового потенциала означает подготовку незанятого населения к его трудовой деятельности, а также вовлечение в материальное и духовное производство всего трудоспособного населения страны.

В итоге, формируя кадровый потенциал организации необходимо учитывать следующие факторы:

- демографические,
- медико-биологические,
- профессионально-квалификационные,
- социальные,
- психофизиологические,
- идейно-политические,
- нравственные и другие.

Что касается использования кадрового потенциала, то оно представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом.

В развитых рыночных условиях сущность рационального использования персонала организации заключается в более конкретном выявлении и реализации способностей каждого сотрудника организации, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня всех категорий сотрудников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого в конечные результаты деятельности организации.

В том случае, если организация и имеет совершенную материально-техническую базу производства, располагает новейшей техникой и технологией, производственный процесс не может осуществляться качественно в случае нерационального использования квалификационных и других способностей персонала.

Рассмотрением проблемы использования кадрового потенциала занимались отечественные авторы, как в количественном отношении, так и в качественном. С количественной точки зрения наличие квалифицированных кадров по каждому структурному подразделению и в целом по организации определяется исходя из объемов производственных зданий и потенциальных возможностей, которыми располагают кадры, а с качественной стороны -

степенью соответствия профессионально-квалификационного уровня работников сложности выполняемых ими работ.

В условиях глобальной конкуренции среди предприятий-производителей на рынке товаров и услуг последствиями несоответствия в первом и во втором случаях являются следующие нежелательные явления:

- брак изделия по вине работника,
- невыполнение договорных обязательств,
- неудовлетворительное обслуживание оборудования,
- неполная занятость имеющегося перечня оборудования,
- высокая текучесть кадров и другие.

Для предотвращения данных явлений необходимо на предприятии регулярно проводить анализ сравнения разряда работ и уровня квалификации сотрудников. Что позволит более качественно оценить использование работников с учетом их потенциальных возможностей и обеспечить рациональную расстановку персонала по конкретным рабочим местам и структурным подразделениям, по периодам занятости в течение смены или года.

В целях эффективного использования кадрового потенциала должны учитываться следующие обстоятельства:

- устанавливать научно обоснованные нормы труда и по мере улучшения организационно-технических условий производства пересматривать их;
- проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, а также определять их необходимое количество и упразднять лишние;
- устанавливать формулы эффективной организации труда персонала и разрядов работ, а также присваивать разряды рабочим, организовывать внедрение передовых приемов и методов труда;

– устанавливать режимы работы организации, при необходимости вводить гибкие графики работы, разрешать работу с неполным рабочим днем, по возможности организовывать надомный труд и другое.

Таким образом, на формирование и использование кадрового потенциала организации большое влияние оказывает целая система внешних и внутренних факторов.

Факторы формирования и использования кадрового потенциала организации - это внешние и внутренние условия среды, в которых осуществляются процессы формирования и использования кадрового потенциала.

Под внешними факторами следует понимать условия, которые организация не может изменить, но должна учесть при формировании и использовании собственных кадров.

Внутренние же факторы представляют условия, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны руководства организации.

**Вывод к главе 1.** Таким образом, изучив теоретические аспекты, мы приходим к выводу, что кадровый потенциал компании – это качественная и количественная характеристика компании. Кадровый потенциал является частью общего трудового потенциала всей компании.

Существуют разные формы развития кадрового потенциала организации: количественное развитие и обучение персонала. В нынешнее время очень актуально развитие персонала – это обучение, переобучение, повышение квалификации персонала.

Однако в процессе исследования мы выявили, что на формирование кадрового резерва оказывают влияние огромное число факторов: внутренние и внешние.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

15 декабря 1966 года эстрадно-концертное бюро «перепрофилировано» в Белгородскую государственную филармонию. Белгородская государственная филармония является некоммерческой организацией, то есть государственным бюджетным учреждением культуры, осуществляющим профессиональную концертную деятельность.

Юридический адрес: 308007, г. Белгород, ул. Белгородского полка, 56А.

Учреждение возглавляет директор, назначаемый на должность по согласованию с департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области. Директором учреждения культуры является кандидат педагогических наук, Боруха Светлана Юрьевна.

Контактный телефон: (4722) 33-81-00.

Собственником Учреждения является Белгородская область. Функции и полномочия учредителя от имени Белгородской области осуществляет Управление культуры Белгородской области.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и Уставом.

Белгородская государственная филармония имеет самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, другие необходимые печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета на территории Российской Федерации и Белгородской области.

Кроме этого Белгородская государственная филармония имеет зал на 588 мест. В этом зале проходят выступления оркестра Русских народных инструментов, оркестра духовных инструментов и других. Белгородская филармония – одна из самых крупных концертных организаций центра

Российской Федерации, в ней имеются на сегодняшний день 4 больших зала, а именно:

- Большой концертный на 588 мест;
- Малый на 300 мест;
- Органный на 180 мест;
- Конференц – зал на 50 мест.

Целями деятельности Белгородской государственной филармонии являются:

- Обеспечение конституционного права РФ на доступ к музыкальному искусству и пользование услугами, предоставляемые Учреждением.

- Создание необходимых условий для широкого доступа населения к музыкальному искусству.

- Сохранение и развитие потенциала и традиций российского музыкального искусства.

- Пропаганда мировой музыкальной культуры.

- Создание профессиональных концертных программ высокого художественного уровня.

- Укрепление и развитие межнациональных, международных творческих и культурных связей.

- Формирование и удовлетворение духовных потребностей населения белгородской области в музыкальном искусстве (приложение 1).

Основными видами деятельности Белгородской государственной филармонии являются:

- Организация выступлений эстрадного и филармонического жанров.

- Создание и прокат концертных программ для показа на собственных или арендуемых площадках.

- Организация гастролей, фестивалей и конкурсов, проведение

концертов, творческих вечеров, бенефисов, выставок и другое.

- Создание детской филармонии.
- Создание и развитие производственно-концертной базы.

В 2014 году Белгородская государственная филармония стала лучшим объектом социальной сферы г. Белгорода.

Ниже нами будет рассмотрена организационная структура Белгородской государственной филармонии, которая представлена в Приложении 2, где показаны функциональные взаимосвязи аппарата управления и всех ее структурных подразделений.

Белгородская государственная филармония имеет линейно-функциональную структуру управления с разграничением прав и обязанностей между линейными и функциональными руководителями. При ней нижестоящее звено полностью подчинено одному вышестоящему руководителю. На 1 марта 2016 года в учреждении трудится 535 человек. Далее, в таблице 2.3 будет представлена его организационная структура.

Таблица 2.3

Организационная структура ГБУК «Белгородская государственная филармония»

№	Наименование отдела	Количество (чел.)
1	2	3
1	Аппарат управления	7
2	Бухгалтерия	10
3	Отдел по связям с общественностью	3
4	Отдел кадрового и правового обеспечения	8
5	Отдел маркетинга	18
6	АХО	14
7	АХО (рабочие)	35
8	Отдел тех.обеспеч. по концертной деятельности	13
9	Лекторийный отдел	1
10	Филармонический отдел	2
11	Художественно-производств. отдел	3
12	Филиал	4
13	Гараж	24
14	Музыкальный лекторий	17
15	Филармонич. отдел	6
16	Эстр.анс. «Фортуна»	6
17	Танцевальный коллектив «Мираж»	18
18	Эстр. анс. «Отрада»	5

Продолжение таблицы 2.3

19	ЭСО	24
20	Эстрадный ансамбль «Белгород – Брасс»	3
21	Камерный оркестр	17
22	Эстр.анс. «Экспромт»	5
23	Ансамбль народных инструментов	2
24	ОРНИ	42
25	Камерный хор	46
26	КОДИ	47
27	АПиТ «Белогорье»	42
28	Симфон. оркестр	92
29	Танцевальн. кол - в «Театр танца хореогр. Миниатюр»	12
30	Эстрадный ансамбль «Театр песни»	9
Итого:		535

В данной таблице, мы постарались отразить все структурные подразделения учреждения и показать их количественный состав.

Основными положительными сторонами такой структуры для ГБУК «Белгородская государственная филармония» является наличие разграничения полномочий между отделами учреждения.

Ниже будет целесообразно проанализировать основные показатели деятельности учреждения, которые будут отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Перечень целевых показателей эффективности работы ГБУК «Белгородская государственная филармония» 2013-2015 гг.

№	Наименование целевого показателя	ед. измер.	Значение показателя		
			2013	2014	2015
1	Доля новых и возобновляемых концертных программ в общем количестве концертных программ, %	%	50	50	50
2	Количество публичных показов концертных программ, ед. - всего, в том числе:	шт.	1 195	1 167	1 140
2.1.	Количество публичных показов концертов на стационаре	шт.	318	307	290
2.2.	Количество публичных показов концертных программ в пределах своей территории, ед.	шт.	853	849	846
2.3.	Количество публичных показов концертных программ на гастролях по России и за рубежом,	шт.	24	12	4

Продолжение таблицы 2.4

3	Количество обслуженных зрителей - всего, ед., в том числе: в том числе:	чел.	299 193	306 300	318 000
3.1.	Количество обслуженных зрителей на стационаре	чел.	90 222	89 100	90 000
3.2.	Количество обслуженных зрителей на выезде по своей территории	чел.	193 321	202 700	228 000
3.3.	Количество зрителей на гастролях по России и за рубежом	чел.	15 650	0	0
4	Объем средств от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности, тыс.руб. (нарастающим итогом)	Тыс. руб.	19 500	22 593	39 823
5	Среднесписочная численность персонала	чел.	496	509	535

По данным таблицы 2.4 стоит отметить, что за анализируемый период количество публичных выступлений с концертными программами в Белгородской государственной филармонии в 2015 году снизилось по сравнению с 2014 годом на 27 шт., а по сравнению с 2013 годом на 55 шт.

Однако, несмотря на сокращение числа концертов, количество обслуженных зрителей выросло в 2015 году на 11 700 чел. по сравнению с 2014 годом и на 18 807 человек по сравнению с 2013 годом.

Объем средств от оказания платных услуг в 2015 году увеличился на 17 230 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и на 20 323 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом.

Среднесписочная численность персонала в 2015 году увеличилась на 26 человек по сравнению с 2014 годом и на 39 человек по сравнению с 2013 годом.

Далее проанализируем концертную деятельность ГБУК «Белгородская государственная филармония», которую отразим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Анализ концертной деятельности за 3 года

2013 год (шт)	2014 год (шт)	2015 год (шт)
1195 - 100%	1271 – 100%	1214 – 100%
В том числе концерты без оплаты		
85 - 7%	50 - 4%	191 - 15.7%

## Продолжение таблицы 2.5

В том числе концерты для детей		
651 - 55%	626 - 49%	681 - 56%

Проанализировав таблицу 2.5, мы можем обратить внимание на то, что число концертов без оплаты в 2015 году увеличилось на 11.7% по сравнению с 2014 годом и на 8.7% по сравнению с 2014 годом

Число концертов для детей в 2015 году увеличилось на 7% по сравнению с 2014 годом и на 1% по сравнению с 2013 годом.

Таким образом, число платных концертов в 2015 году составило 28,3% от общего числа концертов, что на 18,7% меньше, чем в 2014 году и на 9.7% меньше, чем в 2013 году.

Так, мы видим, что число платных концертов в 2015 году сократилось по сравнению с 2013 и 2014 годами.

Далее проанализируем объем предоставления платных услуг за последние три года (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Показатели размера оказания платных услуг ГБУК «Белгородская государственная филармония»

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
1	2	3	4
Доходы от оказания платных услуг (план)	29 783 215,00	34 090 500,00	39 823 000,00
Доходы от оказания платных услуг (факт)	29 900 147,07	34 091 176,02	39 915 376,00
Среднегодовая численность работников	496	509	535

Анализируя таблицу 2.6, мы можем обратить внимание на то, что доход от оказания платных услуг по плану в 2015 году практически совпадает с фактическими показателями, так же как в 2014 году и в 2013 году.

Фактически, уровень доходов вырос на 5 824 200 руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом и на 10 015 229 руб. по сравнению с 2013 годом.

Таким образом, динамика доходов за последние три года имеет положительную тенденцию.

Далее проанализируем динамику среднемесячной оплаты труда.

Таблица 2.7

Динамика среднемесячной оплаты труда персонала за 2013 – 2015 гг.

Уровень оплаты труда	2013г.	2014г.	2015г.
1	2	3	4
Средняя з/п	20 258	24 063	26 017
З/п основного персонала	21 132	24 597	26 810
З/п прочего персонала	17 581	22 450	23 425

Анализируя динамику среднемесячной оплаты труда персонала за 2013 – 2015, мы можем прийти к выводу, что средняя заработная плата сотрудников Филармонии выросла на 1 954 рубля в 2015 году по сравнению с 2014 годом и на 5 759 рублей по сравнению с 2013 годом.

Зарботная плата основного персонала выросла в 2015 году на 2 213 рублей по сравнению с 2014 годом и на 5 678 рублей по сравнению с 2013 годом.

Зарботная плата прочего персонала в 2015 году выросла на 975 рублей по сравнению с 2014 годом и на 5 844 рубля по сравнению с 2013 годом.

Таким образом, динамика заработной платы имеет положительную тенденцию по всем категориям персонала.

Проанализировав показатели деятельности ГБУК «Белгородская государственная филармония», мы можем сделать вывод, что показатели динамики прибыли от концертной деятельности выросли в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 14.5% и на 25% по сравнению с 2014 годом. Численность рабочих также увеличилась в 2015 году.

Однако, несмотря на улучшение финансовых показателей учреждения, число концертов в 2015 году сократилось. В следующем параграфе нам необходимо проанализировать систему управления персоналом в Филармонии.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ГБУК «Белгородская государственная филармония»**

В Белгородской государственной филармонии работает вежливый, высококвалифицированный персонал, который всегда встречает клиента с улыбкой. Хозяйственно - финансовая деятельность Белгородской государственной филармонии во многом обуславливается состоянием трудовых ресурсов и их правильным использованием.

При анализе персонала учреждения исследуются обеспеченность учреждения рабочей силой, степень использования рабочего времени, уровень квалификации персонала, текучесть кадров, рост производительности труда и некоторые другие, связанные с использованием рабочей силы, показатели. Объектами анализа также являются численность и структура персонала, уровень профессиональной подготовки кадров, а также текучесть рабочей силы.

Одним из важнейших являются показатели среднесписочной численности персонала, представленные в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика численности работников ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2014г. к 2013 г.		Изменения 2015г. к 2014 г.	
				откло нение (+,-)	темп приро ста, %	откло нение (+,-)	темп прироста, %
Персонал всего, в том числе	496	509	535	+13	2,5	+26	4,8
Руководители	6	7	9	+1	14,2	+2	22,2
Специалисты, из них:							
Культуры и искусства	380	389	400	+9	2,31	+11	2,75

Другие служащие (костюмеры, кассиры, работники бухгалтерии, секретари, машинистки и др.)	60	68	77	+8	11,7	+9	11,6
Рабочие	50	45	49	-5	-11,1	+4	8,1

Анализируя данные динамики численности работников Филармонии, мы можем обратить внимание на то, что темп прироста персонала увеличился на 2,3% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Прирост руководителей увеличился на 8% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Прирост специалистов культуры и искусства увеличился на 0,4% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Прирост служащих уменьшился на 0,1% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Прирост рабочих увеличился на 19,2% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Далее необходимо провести анализ работников Белгородской государственной филармонии по гендерному признаку, по уровню образования и по возрасту. Результаты анализа представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ работников «Белгородской государственной филармонии» по половозрастному признаку и уровню образования.

Наименование показателя	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Пол:						
Мужчины	233	47	269	53	280	52
Женщины	263	53	240	47	255	48
Возраст:						
до 30 лет	179	36,1	185	36,4	209	39,1
от 30 до 50 лет	228	46	233	45,8	240	44,9

Продолжение таблицы 2.9

старше50 лет	89	17,9	91	17,8	86	16
Образование:						
Высшее	296	59,7	306	60,1	329	61,5
Среднее профессиональное	149	30	155	30,5	157	29,4
Среднее общее	51	10,3	48	9,4	49	9,1
Списочная численность	496		509		535	

Анализ состава работников по половозрастному признаку и уровню образования по данным таблицы 2.9 позволяет нам сделать следующие выводы:

1. В структуре работников в Белгородской государственной филармонии преобладают мужчины, доля которых составляет 52,0% от общей численности персонала.

2. Персонал учреждения культуры достаточно молодой, доля сотрудников в 2015 году до 30 лет составляет 39,1%, а от 30 до 50 лет – 44,9%. Это люди, относящиеся к работоспособной категории населения, имеющие достаточный профессиональный опыт, что положительно сказывается на качестве развития учреждения.

3. Количество лиц с высшим образованием за отчетный период составило 61,5% от общей численности сотрудников, со средним образованием 29,4%. к общей численности.

Ниже проведем анализ движения персонала путем расчёта следующих коэффициентов:

- коэффициент по приему персонала;
- коэффициент по выбытию персонала;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент замещения;
- коэффициент стабильности.

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}2013} = 29/496 = 0,05;$$

$$K_{\text{пр}2014} = 14/509 = 0,02;$$

$$K_{\text{пр}2015} = 10/535 = 0,01.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}2013} = 24/496 = 0,04;$$

$$K_{\text{в}2014} = 10/509 = 0,01;$$

$$K_{\text{в}2015} = 39 / 535 = 7,2.$$

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тк}2013} = 24/496 = 0,04;$$

$$K_{\text{тк}2014} = 10/509 = 0,01;$$

$$K_{\text{тк}2015} = 39 / 535 = 7,2.$$

4. Коэффициент замещения (Кз):

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{з}2013} = (29-24) / 496 = 0,01;$$

$$K_{\text{з}2014} = (14-10) / 509 = 0,008;$$

$$K_{\text{з}2015} = (10-39) / 535 = 5,4.$$

5. При оценке уровня организации управления в ГБУК «Белгородская государственная филармония» используют коэффициент стабильности кадров (Кск):

$$K_{\text{ск}} = 1 - \frac{P'_{\text{ув}}}{P + P_{\text{п}}} \quad (2.5)$$

где  $P'_{\text{ув}}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.

$P$  - среднесписочная численность работников

$P_{\text{п}}$  - численность вновь принятых за отчетный период работников

$$K_{\text{ск}2013} = 1 - (24/496 + 29) = 0,95;$$

$$K_{\text{ск} 2014} = 1 - (10/509 + 14) = 0,98;$$

$$K_{\text{ск}2015} = 1 - (39/535 + 10) = 0,93.$$

Полученные данные сведем в таблицу 2.10.

Таблица 2.10

Анализ движения трудовых ресурсов ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013 -2015 гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г. к 2014 г.
Среднесписочное число работников, чел.	496	509	535	+26
Принято всего, чел.	29	14	10	-4
Выбыло всего, чел.	24	10	39	-4
в т.ч.:	24	9	0	-9
- по сокращению штатов:	0	1	39	5
- по собственному желанию:	0	0	0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,05	0,02	0,01	-0,01
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	4,0	1,0	7,2	+6,2
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	4,0	1,0	7,2	+6,2
Коэффициент замещения (Кз)	0,01	0,008	5,4	+5,39
Коэффициент стабильности кадров (Кск)	0,95	0,98	0,93	0,01

Анализируя данные таблицы следует обратить внимание на то, что число принятых человек уменьшилось на 4 в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Число выбывших сотрудников уменьшилось на 4 человека в 2015 году по сравнению с 2014 годом. По сокращению штатов выбыло 0 сотрудников в

2015 году, что на 9 меньше, чем в 2014г. по собственному желанию ушло 6 человек, что на 5 больше в 2015 году, чем в 2014 году.

За нарушение трудовой дисциплины никто не был уволен из Учреждения.

Анализируя коэффициенты движения кадров, мы можем обратить внимание на то, что коэффициент прибытия сократился на 0,01% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Коэффициент выбытия увеличился на 6.2% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Коэффициент текучести кадров в 2014 году снизился на 3% по сравнению с 2013 годом, и увеличился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 6.2%.

Коэффициент замещения уменьшился на 0,001% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Коэффициент стабильности кадров увеличился на 0,01% в 2015 году по сравнению с 2014.

Система управления персоналом в учреждении культуры призвана повысить результативность работы, а также ее качество. Этой цели можно достичь с помощью как финансовых методов (мотивационные методы), так и нефинансовых (пространственная и временная организация труда, механизм повышения по карьерной лестнице и другое).

Таким образом, управление Белгородской государственной филармонией осуществляется в соответствии с его Уставом. Филармония является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Системы управления персонала в Филармонии организуют 3 человека: начальник отдела кадров, специалист по подбору и табельщик.

Начальник отдела кадров занимается аттестацией, адаптацией персонала, обучением персонала, а также составляет план необходимости подбора персонала на основании заявок руководителей других отделов.

Специалист по подбору занимается поиском, приемом и увольнением сотрудников. Также, специалист по подбору занимается ведением кадрового делопроизводства.

Табельщик в Филармонии занимается ведением табелей учета рабочего времени каждого сотрудника.

Таким образом, все функциональные обязанности специалисты отдела кадров четко разграничивают между собой для наиболее эффективной и продуктивной работы.

На наш взгляд, такого числа работников отдела кадров не хватает для удовлетворения Учреждения потребности в кадрах, что связано, в первую очередь, с большой штатной численностью персонала Учреждения.

Созданы организационные условия для завершения получения высшего профессионального образования сотрудниками филармонии.

На основе ранее проведенного анализа, мы видим, что затраты на персонал выросли, что привело к увеличению фонда оплаты труда.

Также в 2014 году выросли затраты на социальные выплаты. В 2014 году социальные выплаты составили 4,11 тыс.руб., что на 1.16 тыс. руб. больше, чем в 2013 году.

Подводя общий итог параграфу, мы делаем вывод, что в целом показатели движения кадрового состава Учреждения умеют положительную тенденцию. Также, увеличился Фонд оплаты труда сотрудников, увеличился объем социальных выплат.

Далее нам необходимо проанализировать систему формирования и использования кадрового потенциала Филармонии.

### **2.3 Оценка системы формирования и использования кадрового потенциала организации**

Формирование и использование кадрового потенциала исследуемого учреждения можно проанализировать по нескольким этапам:

- Процесс определения необходимой численности и структуры персонала, а также его профессиональной квалификации и компетенции.
- Процесс набора персонала, то есть критерии отбора, собеседование, анкетирование и рекомендации.
- Процесс развития персонала, то есть обучение, тренинги, наставничество и ротация.
- Процесс использования персонала – это производительность труда, регламентация трудовой деятельности, а также рационализация производственного процесса.
- Мотивация результатов труда и поведения персонала.

Процесс планирования количественной потребности персонала в Белгородской государственной филармонии выглядит следующим образом на совещании у директора все руководители структурных подразделений учреждения, то есть состав экспертной комиссии, вносят свои предложения.

Эксперты анализируют прогнозируемые показатели деятельности учреждения, которые предварительно готовят руководители структурных подразделений, высказывают собственное мнение о необходимости найма на работу новых сотрудников. После чего директор, рассмотрев все возможные варианты, принимает окончательное решение о необходимости найма дополнительного персонала. Если решение положительное, то начинается процесс подбора персонала, за организацию которого отвечает в основном начальник отдела кадров филармонии.

Набор персонала традиционно делится в организации на: внешний и внутренний.

Преимуществами внешнего отбора в учреждение является вовлечение новых людей, которые смогут принести с собой новые идеи, а также создать возможности для более активного организационного развития. Источниками внешнего отбора персонала являются:

- объявления в СМИ,
- агентства по трудоустройству,

- городская служба занятости.

Бывают случаи, когда новый сотрудник принимается на работу через внутренний набор. Преимуществами внутреннего набора персонала является сотрудник уже адаптированным к трудовому коллективу по сравнению с вновь принятым сотрудником со стороны, его способности оцениваются значительно выше.

При подборе персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» используются следующие критерии отбора:

- высокая квалификация кандидата;
- личные качества каждого кандидата;
- уровень образования;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими.

Руководство филармонии при подборе персонала практически всегда обращаются к проверенным специалистам, то есть к службам занятости, рекрутинговым агентствам.

В исследуемом нами учреждении культуры присутствует ротация кадров, как вертикального, так и горизонтального характера.

Причем подбор персонала из внутренних источников осуществляется в основном при наборе сотрудников на руководящие должности, хотя в некоторых случаях эффективность от этого только снижается, поскольку для управления такого вида учреждением инициативность, творчество и креативность важнее, чем трудность адаптации нового сотрудника в трудовом коллективе.

Таким образом, необходимо отметить, что в ГБУК «Белгородская государственная филармония» отсутствует четкая и эффективная система подбора квалифицированного персонала.

Процесс набора персонала в филармонию осуществляется в два этапа:

- 1) первый этап – это ознакомление с резюме и рекомендательными письмами принимаемого сотрудника;
- 2) второй этап – это личное собеседование с начальником отдела кадров.

Проведение собеседования является самым сложным этапом в отборе персонала, за короткое время необходимо получить максимум информации по различным темам:

- уточнить биографические данные кандидата;
- выявить общеобразовательный уровень и практический опыт работы;
- нарисовать краткий его психологический портрет;
- прояснить ожидания кандидата от нового места работы.

В процессе собеседования можно оценить умение кандидата правильно себя вести, логично излагать свои мысли – способен ли кандидат ясно понимать свою ответственность перед выбором профессии и перед трудовым коллективом, способен ли достойно отстаивать свои права.

Следует отметить, что данная система недостаточно эффективна, так как она не имеет четкой, ясной структуры, по которой бы каждый раз проходил процесс подбора персонала, при текучести кадров необходимо, чтобы процесс подбора контролировался непосредственно руководящим составом учреждения культуры. При данном подходе процесс проходит более рационализировано – специалист по кадрам принимает и рассматривает заявление, руководящий состав проводит с кандидатом личное собеседование.

Следующий этап грамотной кадровой политики – это адаптация в трудовом коллективе, благоприятный психологический климат, а также первичное обучение.

В исследуемом нами учреждении культуры существует программа наставничества, согласно которой к новому сотруднику в период испытательного срока прикрепляется опытный наставник, который обладает

высокими профессиональными качествами, имеет высокие показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеет системное представление о своем участке работы и о работе структурного подразделения, преданный общему делу учреждения, поддерживающий его стандарты и правила работы, обладающий коммуникативными навыками и гибкостью в общении. Наставники назначаются руководящим составом.

Руководитель структурного подразделения совместно со специалистом по кадрам разрабатывает план вхождения в должность, то есть адаптационный план сотрудника - стажера и отражает его в «Адаптационном листе». Оценка работы стажера производится аттестационной комиссией, в состав которой входят:

- один из руководителей,
- наставник,
- специалист по кадрам.

После прохождения периода наставничества сотрудник - стажер проходит мини-аттестацию, где оценивается результат обучения основным навыкам профессии. После прохождения испытательного срока сотрудник - стажер проходит аттестацию, где оценивается его включение в работу и принимается положительное или отрицательное решение в отношении нового сотрудника.

Основными задачами наставничества являются:

- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, уменьшения дискомфорта первых дней работы, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном структурном подразделении;
- оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

В Белгородской государственной филармонии проводится периодическая плановая аттестация персонала. Цель аттестации – это периодическая комплексная проверка уровня деловых, личностных и моральных качеств сотрудников по занимаемой должности. Плановая аттестация сотрудников, ориентированная на оценку профессиональной деятельности, проводится один раз в год.

Основными задачами аттестации являются:

- определение уровня профессиональной подготовки, объективная оценка служебной и профессиональной деятельности сотрудника, а также определение его соответствия занимаемой должности;
- совершенствование подбора и расстановки кадров, стимулирование их профессионального роста, инициативы и творческой активности;
- выявление потребности в обучении персонала;
- содействие повышению эффективности деятельности всего учреждения культуры.

В Белгородской государственной филармонии также проводится дополнительное обучение руководящего персонала – организация семинаров, тренингов, ярмарок, а также выездных мероприятий. В учреждении практически не используют политику ротации кадров, в связи с его деятельностью.

Для определения эффективности работы руководителей учреждения необходимо знать стиль их работы, принятый и поддерживающийся в данном трудовом коллективе. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений среди сотрудников и поведения. Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий

сложившийся ситуации, способен преодолеть трудности и привести систему к неожиданно высоким результатам.

Стили управления персоналом определяются рядом факторов:

- тип личности руководителя,
- уровень его воспитания,
- накопленный опыт,
- условия работы учреждения,
- стадия развития трудового коллектива.

Для определения выбранного стиля руководства в ГБУК «Белгородская государственная филармония» был проведен ряд тестов и опросов сотрудников по методике В.П. Захарова на основе опросника А.Л. Журавлева (Анкета представлена в приложении 1.).

Результат проведенного опроса изображен на рисунке 1:

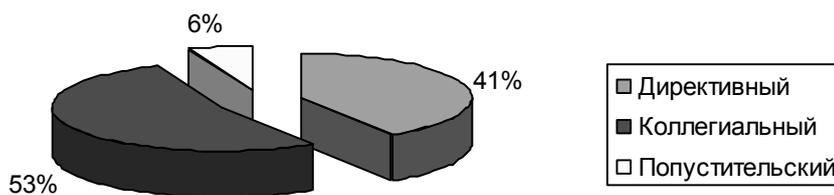


Рис. 1. Компоненты стиля руководства

Таким образом, общий стиль руководства учреждения культуры оценивается хорошо. Это оптимальное сочетание коллегиального (в большей степени) и директивного стиля руководства. Общий анализ сводится к следующему:

- руководящий состав филармонии ориентируется больше на собственное мнение и оценки, несмотря на то, что в некоторых случаях советуется с опытными сотрудниками и не стесняется обратиться за помощью,
- с сотрудниками руководство соблюдает необходимую дистанцию, либеральность и панибратство отсутствуют, обращается вежливо, с уважением,

– требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

– характеризуется стремлением делегировать полномочия в разумных пределах, разделить ответственность, однако строго контролирует выполнение своих поручений, делает выговоры, замечания.

В целом демократичен в принятии управленческих решений, требователен, но справедлив. Консервативен в решениях, поэтому недостаточно креативен.

Для самооценки руководящего состава филармонии также были проведены психологические тесты на способность к руководству и характер руководства, полученный результат позволил нам, сделать следующие выводы, что средний психологический показатель руководителя оказался немного не соответствующим нормативам. Несмотря на грамотность и образованность руководящих кадров исследуемого учреждения культуры, они психологически не соответствуют склонности к руководству.

Основные плюсы психологического портрета: управляемость эмоциями, склонность к анализу своих поступков, однако собственное мнение при этом не всегда совпадает с мнением других, консервативность, безразличие к сплетням, интригам.

Основные минусы – отсутствие мобильности в решениях, неспособность быстро принимать решения и анализировать кризисную ситуацию. В таких случаях необходимо дополнительное проведение тестов, работа руководителей с психологами, мотивация, психологические тренинги и ролевые ситуационные игры. Что касается принятия решений, необходимо больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, развивать коллективные формы принятия решения, стремиться создать и упрочить традиции и корпоративную культуру в трудовом коллективе.

Основной кадровой проблемой в Белгородской государственной филармонии является текучесть кадров. Это объясняется недостаточной мотивацией всех категорий сотрудников учреждения.

В исследуемом нами учреждении иногда применяется система материального поощрения сотрудников. Руководство учреждением практически не использует такие методы управления, как психологические и административные.

Для анализа потребностей сотрудников был проведен социологический опрос, который показал следующие средние результаты удовлетворенности сотрудников по 5-балльной шкале, отражены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

## Карта удовлетворенности работой

Параметр	Баллы	Самые значимые аспекты	Аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось	ухудшилось
Организация труда	2,5	+		
Содержание труда	3,2			+
Условия труда	2,8		+	
Зарботная плата	2,3	+		+
Распределение премий	2			
Отношения в коллективе	4			
Стиль и методы работы руководителя	3,5			
Отношения с руководителем	3,7			
Возможность влиять на дела в коллективе	3			
Отношение администрации к нуждам работников	2			
Перспективы роста	2,2			
Объективность оценки Вашей работы руководителем	3,2			
Средняя оценка	2,9			

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом показатели удовлетворенности сотрудников работой ниже среднего, наиболее худшие – заработная плата, распределение премий, отношение руководителей к нуждам работников, а также перспективы роста.

Наиболее высокие – отношение в трудовом коллективе, отношения с руководителями – факторы, в большей степени, зависящие от сотрудника, нежели от руководства. Необходимо менять политику мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, после проведенного нами анализа были выявлены основные проблемы эффективности использования кадрового потенциала, а также основные достоинства, которые мы попытались отразить в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Достоинства и недостатки существующей системы формирования и использования кадрового потенциала

Достоинства	Недостатки
В исследуемом учреждении существует программа наставничества	Отсутствие четкой и эффективной система подбора персонала.
В учреждении культуры проводится периодическая плановая аттестация кадров.	Проблема текучести кадров – ротация кадров и планирование карьеры.
Проведение дополнительного обучения руководителей филармонии.	Отсутствие мотивационной политики в учреждении культуры, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных потребностей коллектива.
Общий стиль руководства Белгородской государственной филармонии оценивается хорошо. Это оптимальное сочетание коллегиального (в большей степени) и директивного стиля руководства.	Низкая корпоративная культура и плохой социально – психологический климат в трудовом коллективе.

Как видно из таблицы 2.12, достоинства существующей системы управления кадровым потенциалом в Белгородской государственной филармонии узконаправленны, и поэтому порождают недостатки, которые в свою очередь вызывают недовольство и неудовлетворенность среди всех сотрудников.

Таким образом, можно сделать следующие выводы, что существующая система управления кадровым потенциалом является недостаточно эффективной. Существует острая необходимость изменений системы

подбора персонала, решения проблемы с текучестью персонала. Также стоит задуматься над внедрением мотивационной политики в учреждении, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных потребностей коллектива. Не стоит оставлять без внимания и улучшение корпоративной культуры и социально-психологического климата в коллективе, что тоже немаловажно для ГБУК «Белгородская государственная филармония».

**Вывод к главе 2.** Проанализировав показатели деятельности ГБУК «Белгородская государственная филармония», мы можем сделать вывод, что показатели динамики прибыли от концертной деятельности выросли в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 14.5% и на 25% по сравнению с 2014 годом. Численность рабочих также увеличилась в 2015 году.

Однако, несмотря на улучшение финансовых показателей учреждения, число концертов в 2015 году сократилось. В следующем параграфе нам необходимо проанализировать систему управления персоналом в Филармонии.

На основе ранее проведенного анализа, мы видим, что затраты на персонал выросли, что привело к увеличению фонда оплаты труда.

Также в 2014 году выросли затраты на социальные выплаты. В 2014 году социальные выплаты составили 4,11 тыс.руб., что на 1.16 тыс. руб. больше, чем в 2013 году.

В целом показатели движения кадрового состава Учреждения умеют положительную тенденцию. Также, увеличился Фонд оплаты труда сотрудников, увеличился объем социальных выплат.

Проанализировав систему формирования и использования кадрового потенциала Филармонии, мы выявили ряд проблем:

- Отсутствие четкой и эффективной система подбора персонала.
- Проблема текучести кадров – ротация кадров и планирование карьеры.

– Отсутствие мотивационной политики в учреждении культуры, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных потребностей коллектива.

– Низкая корпоративная культура и плохой социально – психологический климат в трудовом коллективе.

Основываясь на данных проблемах, в следующем параграфе мы предлагаем ряд мероприятий, направленных на совершенствовании системы формирования и использования кадрового потенциала Учреждения.

### ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ГБУК «БЕЛГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИЛАРМОНИЯ»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»

По выше проведенному нами анализу системы формирования и использования кадрового потенциала учреждения культуры можно предложить следующий перечень мероприятий, которые будут направлены на совершенствование данной системы.

Перечень проблем и мероприятия по их решению представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Мероприятия по совершенствованию системы формирования и использования  
кадрового потенциала

Проблема	Мероприятия
Отсутствие четкой и эффективной система подбора персонала.	Ссовершенствование системы отбора и найма персонала, путем проведения более качественного собеседования, с внедрением анкетирования потенциальных работников.
Проблема текучести кадров – ротация кадров и планирование карьеры персонала.	Внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»).
	Повышение мотивации наставников с помощью материального и нематериального стимулирования.
Отсутствие мотивационной политики в учреждении культуры, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных потребностей коллектива.	Внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»);

Низкая корпоративная культура и плохой социально-психологический климат в трудовом коллективе.	Использование методов контроля (обратной связи) адаптации новых сотрудников.
--	--

– совершенствование системы отбора и найма персонала, путем проведения более качественного собеседования, с внедрением анкетирования потенциальных работников (приложения 2);

– закрепление статуса наставника в положении «О наставничестве»;

– повышение мотивации наставников с помощью материального и нематериального стимулирования;

– внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»);

– использование методов контроля (обратной связи) адаптации новых сотрудников.

В целях повышения эффективности профессиональной адаптации новых сотрудников необходимо:

– во-первых, официально закрепить статус наставников в положении «О наставничестве»,

– во-вторых, реализовать мероприятия по повышению их мотивации.

Предлагаемый образец положения о наставничестве Белгородской государственной филармонии (приложении б) определяет и устанавливает:

– основные понятия, используемые при осуществлении наставничества в учреждении;

– цели и задачи системы наставничества;

– требования к организации системы наставничества;

- профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- порядок назначения наставника;
- формы работы наставника с новым сотрудником;
- права и обязанности всех участников системы наставничества.

Наставничество является дополнительной нагрузкой к основному объему работы, требующей компенсационные выплаты. При таком позиционировании необходимо разрабатывать систему мотивации наставников, основанную как на материальном, так и нематериальном стимулировании.

В большинстве случаев наставничество подразумевает дополнительное денежное вознаграждение. Наставников необходимо мотивировать путем дополнительного премирования за помощь в адаптации новых сотрудников. Такой вид премии должен зависеть от конечной оценки нового сотрудника по результатам анкетирования, а также длительности периода его профессиональной адаптации.

Предлагается выплачивать наставникам ежемесячное вознаграждение, в размере 10% от заработной платы. По итогам оценки адаптации нового сотрудника возможно так же выплачивать разовую премию в размере 15% к заработной плате наставника.

Элементами оценки должны быть результаты анонимного опроса коллег и клиентов, отзывы работников, осуществлявших ориентационную работу (руководителя, наставника, инспектора по кадрам), результаты работы оцениваемого сотрудника, зафиксированные в плане работы на испытательный срок. Критериями успешной адаптации в данном случае будут являться:

- выполнение плана работы на период адаптации по всем пунктам;
- рост профессионального уровня нового сотрудника;
- снижение срока адаптации до 3 месяцев.

Кроме материального стимулирования наставников, необходимо так же применение методов нематериальной мотивации, таких как:

- объявление благодарности;
- вручение грамот;
- присуждение звания «Лучший наставник».

Это сможет повысить самооценку наставника и его авторитет среди коллег, а так же позволит поддерживать благоприятный психологический климат в трудовом коллективе и сформировать эффективную организационную культуру.

Если в учреждении будет создана правильная система мотивации, то наставничество сможет повлиять как на обучение, так и на дисциплину нового сотрудника. Мотивация наставников положительным образом скажется на результатах профессиональной адаптации работников, позволит сократить период вхождения нового сотрудника в профессию и тем самым повысит его производительность труда в более короткий промежуток времени.

Таким образом, эффективная система наставничества в ГБУК «Белгородская государственная филармония» нужна для того, чтобы:

- повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь хороших показателей, необходимых учреждению;
- предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед учреждением, что сможет повлиять на текучесть персонала;
- сэкономить время руководителей на обучение новых сотрудников;
- уменьшить количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока, также снизив текучесть кадров.

Критерии материального и нематериального стимулирования наставников в учреждении должны быть закреплены в положении «О наставничестве». В данном положении так же должны быть отражены цели наставничества, то есть достижение необходимой эффективности сотрудников учреждения в максимально короткие сроки посредством оптимизации процесса их адаптации и организации процесса обучения на рабочем месте.

Так же для сокращения сроков профессиональной адаптации целесообразно уделять особое внимание отбору и найму персонала, проводить более качественное собеседование, с внедрением анкетирования. Необходимо разработать четкую систему критериев отбора кандидатов, что уже на этапе приема на работу нового сотрудника позволит определить более подходящую кандидатуру на вакантную должность.

На вновь поступивших руководителей и специалистов собирается информация, которая заносится в кадровый банк данных. Так же были совершенствованы подходы к кадровому делопроизводству. Личное дело должно нести информацию о личности, его целях, ценностных ориентациях, отражать соответствие профессионального роста и эволюции личности с учетом образования, практических знаний, способности адаптироваться к новым условиям. Для этого разработана форма личной анкеты, которая заполняется при приеме на работу, переводе, планировании карьеры и несет довольно большой объем информации о работнике.

Данные мероприятия позволят выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам внешней и внутренней среды учреждения наиболее высока. Так же, при более тщательном отборе кандидатов руководство филармонии сможет сэкономить на дополнительных наборах и тем самым снизить текучесть персонала.

Для сокращения периода адаптации новых сотрудников необходимо уделить особое внимание социально-психологической стороне адаптации.

Данное направление адаптации подразумевает освоение моделей межличностного общения и вхождения в коллектив.

В целях улучшения социально-психологической адаптации новых сотрудников в Белгородской государственной филармонии предлагается использовать метод «Вводная беседа». Вводную беседу с новичком должен проводить руководитель структурного подразделения, в который принимается новичок. План беседы может включать в себя несколько разделов. Сотруднику необходимо рассказать:

- об учреждении культуры, о его достижениях, стратегических целях, ключевых партнерах и клиентах;
- об организационной структуре: руководителях, целях и задачах этого подразделения;
- об основных правилах поведения в учреждении: дресс-коде, требованиях к виду рабочего места, времени прихода и ухода, днях рождениях и питании;
- о том, кто, когда и как обеспечивает организацию рабочего места, телефонную связь, работу компьютеров и программ; как увеличить необходимые материальные запасы (канцелярские товары, бытовую химию и т.д.), каковы правила пользования служебным транспортом и такси;
- ответы на вопросы.
- о структурном подразделении, в котором будет работать новый сотрудник, о служащих Вводная беседа может быть как основным, так и дополнительным методом социально-психологической адаптации.

Если информация о каких-то аспектах уже доведена до сведения новичка с помощью других методов, также используемых для решения задачи адаптации, то план вводной беседы может быть сокращен.

Преимущества данного метода заключаются в следующем:

- он не требует предварительных финансовых вложений и временных затрат;

- вводная беседа носит персонифицированный характер – новичку сообщают необходимую информацию подробно, не забывая сказать о тех деталях, которые пригодятся ему в трудовой деятельности;

- в личной беседе проще рассказать о не писанных правилах корпоративной культуры, неформальных лидерах и внутренних политических течениях, протекающих в филармонии.

Недостатки данного метода:

- задействован только один канал передачи информации - слуховой, что снижает эффективность ее усвоения;

- объем передаваемых сведений существенно ограничен;

- информация не сохраняется на внешних носителях, соответственно, невозможно в дальнейшем к ней вернуться, что-то восстановить в памяти или уточнить;

- высока вероятность передачи субъективных оценок и мнений сотрудника, проводящего беседу, которые могут не соответствовать «генеральной линии партии» или мнению будущего непосредственного руководителя нового работника.

Так же необходимо использовать метод неформализованного сопровождения. Руководитель структурного подразделения, в который принимается новичок, знакомит нового работника с ключевыми работниками учреждения, рассказывает о некоторых специфических особенностях межличностного взаимодействия.

Для улучшения социально–психологического климата в трудовом коллективе весьма актуальным является проведение корпоративных мероприятий, на которых коллективу представляют новых сотрудников, что так же позволит облегчить освоение новичками моделей межличностного общения. Это может быть ежемесячное поздравление руководством всех именинников месяца, проведение концертов и вечеров молодыми работниками, конкурсов профессионального мастерства или совместные выезды на природу.

Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые правила поведения, а всем остальным работникам – познакомиться с новым членом коллектива. Проведение небольшого инструктажа перед корпоративной вечеринкой окажет новичку большую помощь. В ходе инструктажа рекомендуется сообщить новичку следующие нюансы:

- в какой одежде лучше прийти на мероприятие;
- уместно ли шутить;
- о чем следует говорить;
- как построить вступительное слово или тост.

Организацию подобного мероприятия можно возложить на руководителя подразделения. В ходе организации подобных мероприятий в обязательном порядке следует предусматривать знакомство новичка с коллективом, в противном случае первый попадает в тяжелую стрессовую ситуацию, и эффект от проведения мероприятия будет обратным.

Так же возможно использование метода «Корпоративный PR», который заключается в разработке справочника, в котором кратко, в наглядной форме, с приведением примеров перечисляются наиболее значимые правила межличностного взаимодействия в учреждении. Справочник должен включать информацию о стиле одежды, о порядке на рабочем месте, перерывах и «перекурах», чаепитиях, о начале и окончании рабочего дня. Действенность данного метода значительно повышается, если помимо изложения правил приводятся примеры из реальной жизни, при этом они не обязательно должны быть текстовыми – можно вставить фотографию, например, рабочего стола, на котором царит беспорядок, и стола, содержащегося в образцовом порядке.

Такой справочник может быть издан отдельно («Общие правила поведения сотрудника») или включаться в состав более объемного документа, например, «Корпоративного кодекса» или «Справочника нового сотрудника». Перечисленные документы предназначены для ознакомления

нового работника с моделями делового взаимодействия. Электронная версия справочника с перекрестными ссылками внутри документа и гиперссылками на приложения и формы значительно облегчает оперативную работу с документом при поиске.

Для эффективности прохождения периода адаптации нового работника руководителю отдела необходимо использовать методы контроля (обратной связи) процесса адаптации новых сотрудников, например беседы с новым сотрудником. Данную беседу следует проводить не реже одного раза в три дня в виде неформальной беседы, желательно во второй половине рабочего дня, так как это позволит оценить еще и состояние рабочего. В рамках беседы необходимо обозначить, что она имеет целью получение информации для повышения эффективности процесса адаптации, и не будет влиять на конечное решение о прохождении испытательного срока. В результате этой процедуры определяются «проблемные места», требующие дополнительного развития и проводятся корректирующие мероприятия.

Необходимое условие успешной адаптации новых сотрудников – эффективная мотивация. Для более эффективного процесса адаптации необходимо предусмотреть мероприятия по мотивации новых сотрудников. В качестве вознаграждения за успешноехождение адаптации нового сотрудника целесообразна реализация нематериальной мотивации, отличительной чертой которой является опора на нефинансовые цели. В качестве технологий нематериальной мотивации нового сотрудника можно использовать:

- афиширование достижений новых работников. Здесь в различных формах, например на страницах корпоративной газеты, информационного листка, плаката, должны быть широко представлены новички, достигшие больших результатов деятельности;
- поздравление с различными торжественными событиями важными для кандидата;

– похвала, например устная или письменная, осуществляемая на массовых мероприятиях или при личном контакте с работником.

Таким образом, построенная с учетом предлагаемых рекомендаций система адаптации персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» является предпосылкой к сокращению адаптационного периода и быстрейшему достижению точки рентабельности новых сотрудников, способствует развитию творческой инициативы у всего коллектива, воспитывает командный дух, а также открывает новые возможности роста.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»**

Разработка и внедрение программ совершенствования системы формирования кадрового потенциала требует определённых инвестиций, поэтому необходим анализ экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Для характеристики целей управления персоналом часто используются определения «экономическая эффективность» и «социальная или персональная эффективность».

Экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение целей организации (экономических результатов) с минимальными затратами на развитие и содержание персонала. Эта категория основывается на определении того, насколько работа персонала способствует достижению целей организации и стоящих перед ней задач.

Социальная эффективность показывает удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность

личностной самореализации, удовлетворённость общением с товарищами и так далее).

Следовательно, экономическая эффективность показывает реализацию персоналом целей организации, и, прежде всего, производительности труда и рентабельности, за счёт экономного использования ограниченных ресурсов.

Социальная же эффективность раскрывает, в какой степени достигаются индивидуальные цели работников. Она характеризует удовлетворение ожиданий, желаний и интересов сотрудников.

В целях анализа эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры в первую очередь необходимо определить затраты на материальное стимулирование наставников Белгородской государственной филармонии. В учреждении культуры на начало 2016 года числилось 10 сотрудников, выполняющих функции наставников.

При среднемесячной заработной плате 26 810 руб. фонд оплаты труда наставников составляет: 26 810 руб. x 10 чел. = 268 100 рублей.

Данные для расчета и прогноза годовых затрат на материальное стимулирование наставников Белгородской государственной филармонии представим в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Предполагаемые затраты на мероприятия по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»

Мероприятия	Ответственный	Стоимость
Увеличение фонда оплаты труда наставников	Директор	280 000
Выплаты страховых взносов	Бухгалтер	77 000
Проведение корпоративного вечера	Начальник отдела кадров, представитель профсоюза	35 000
Подарки сотрудникам, победителям в акциях и конкурсах	Инспектор по кадрам	10 000
Затраты на расходные материалы, грамоты и т.д.	Руководитель отдела	10 000

Разработка анкеты для потенциальных работников	Инспектор по кадрам	В рамках заработной платы
Внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала	Руководитель отдела	В рамках заработной платы
Итого		412 000

Таким образом, совокупные затраты на совершенствование системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» составят 412 тыс. рублей.

В целом, за счет внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала Белгородской государственной филармонии предполагается достижение таких эффектов как:

- сокращение общего периода адаптации с 5 до 2-3 месяцев, что благоприятно отразится на росте производительности труда персонала,
- снижение текучести кадров за счет улучшения социально-психологического климата в компании, а также проведения мероприятий по стимулированию сотрудников, за счет более эффективного отбора и найма персонала, который наиболее соответствует профилю исследуемого учреждения.

Для оценки общего экономического эффекта рассчитаем ряд показателей, характеризующих эффективность внедрения предложенных мероприятий.

Мы предполагаем, что в результате предложенных нами мероприятий текучесть персонала снизится до 3%.

Рассчитаем результат от сокращения текучести персонала.

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n P_{\tau} (1 - K_{\tau_2} / K_{\tau_1}), \quad (3.6)$$

где  $\sum_{i=1}^n P_{\tau}$  – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$K_{T_2}$  – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

$K_{T_1}$  – фактический процент текучести рабочей силы, в связи с недостатками в организации труда на предприятии.

По данным отдела кадров, ущерб Учреждению от текучести кадров в 2015 году составил 675 215 рублей, что связано с дополнительными затратами на подбор персонала и его обучение.

Таким образом, мы можем рассчитать результат:

$$\text{Эс} = 675\,215 * (1 - (3\% / 7,2\%)) = 398\,376 \text{ рублей.}$$

Таким образом, снизив текучесть персонала, мы обеспечиваем прирост доходов Учреждения в 398 376 рублей.

Далее мы рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий.

Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений будем рассчитывать по следующей формуле.

$$\text{Э} = \text{П} / \text{К} \quad (3.7)$$

Где П - годовая прибыль;

К - капитальные вложения;

Таким образом,  $\text{Э} = 398\,376 / 412\,000 = 0,9$ .

$$\text{Срок окупаемости} = \text{К} / \text{П} \quad (3.8);$$

Где К – капитальные вложения на проект

П – прибыль за год.

Таким образом,  $412\ 000 / 398\ 376 = 1$ .

Срок окупаемости нашего проекта составит около 1 года.

С точки зрения социальной эффективности, данные мероприятия также являются эффективными, так как ведут к росту уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом, повышению лояльности.

Предложенные мероприятия снизят уровень конфликтности, мотивация к труду будет более эффективна, что приведет к повышению производительности труда и увеличению прибыли учреждения культуры снижению затрат на поиск и адаптацию нового персонала.

В конечном итоге эффективная система кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» станет инструментом, повышающим авторитет и статус учреждения – через усиление эффективности работы всего трудового коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров).

**Вывод к главе 3.** По результатам анализа системы формирования и использования кадрового потенциала персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» были предложены следующие мероприятия по совершенствованию данной системы:

- 1) совершенствование системы отбора и найма персонала, путем проведения более качественного собеседования, с внедрением анкетирования потенциальных работников;
- 2) закрепление статуса наставника в положении «О наставничестве»;
- 3) повышение мотивации наставников с помощью материального и нематериального стимулирования;
- 4) внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»);

5) использование методов контроля (обратной связи) адаптации новых сотрудников.

Оценка экономической эффективности проекта показала, что Учреждение получит дополнительный доход в виде сокращения текучести персонала в размере 398 376 рублей. А рассчитав срок окупаемости проекту, мы пришли к выводу, что он составит около 1 года, что является хорошим показателем для бюджетного учреждения.

Так же отмечена социальная эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы формирования и использования кадрового потенциала в ГБУК «Белгородская государственная филармония», которая выражается в повышении уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом, влияющим на рост сплоченности коллектива, повышением мотивированности к труду и уровню лояльности к учреждению.

В целом эффективность предлагаемых мероприятий доказывает их целесообразность и возможность к применению в ГБУК «Белгородская государственная филармония».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал организации – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Кадровый потенциал предприятия отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Кадровый потенциал организации и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями (численность списочная и явочная, темпы роста и прироста численности, степень профессиональной подготовки и квалификации, текучесть кадров и другие).

Совокупность этих показателей может дать представление о состоянии кадрового потенциала организации и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе для планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации.

В дипломной работе нами были использованы материалы отчетности ГБУК «Белгородская государственная филармония».

Также в дипломной работе нами достигнута поставленная цель и выполнены все задачи.

Анализ деятельности Белгородской государственной филармонии выявил только одну острую проблему управления организацией – проблема

управления кадрами и организации эффективности использования трудовых ресурсов. В заключительной главе дипломной работы эта проблема была рассмотрена более подробно и показаны пути ее решения и совершенствования кадровой политики с точки зрения менеджмента организации и в соответствии с ее основными целями.

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Основными направлениями повышения эффективности кадрового потенциала в исследуемом учреждении культуры выбраны следующие направления:

- совершенствование условий отбора кадров,
- повышение экономической мотивации,
- улучшение параметров и состава работы,
- повышение корпоративной культуры,
- разработка программы оценки инвестиций в человеческий

капитал учреждения.

Сегодняшняя ситуация на рынке труда отражает глобальные направления развития бизнеса, поэтому именно сейчас, как в любом переходном периоде можно получить весомое конкурентное преимущество, если выстроить управление персоналом в соответствии с новыми тенденциями.

Концепция кадровой политики и применение современных методов и стилей управления персоналом ориентируется на профессиональную подготовку кадров, внедрение системы ротации кадров на предприятиях, материальное стимулирование. Но эти задачи невозможно решить, не изменив отношение организаций к своим кадрам, и изменения должны быть

не только на бумаге, они должны произойти и в сознании каждого руководителя на уровне его конкретных действий.

Нельзя хорошо управлять, не зная людей, не зная их возможностей, способностей, квалификации не только в производственной сфере, но и их психологических особенностей, которые необходимы для решения как производственных, так и социальных задач.

Сама профессия руководителя аккумулирует большой потенциал научного знания о человеке, о его взаимодействии с другими людьми, окружающей производственной средой и прежде всего об управлении, психологии, социологии, праве, экономике. Важнейшая ценность практики управления персоналом состоит в том, что при продуманной ее организации она способна обеспечивать профессионализм персонала, творческое отношение его к труду.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютинa, М. С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст] / М. С. Абрютинa, А. В. Грачев – М.: Издательство Дело и Сервис, 2011. – 321 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. - Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 98 с.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник [Текст] / М. И. Бухалков [и др.]. М.: ИНФРА–М, 2005. - 368 с.
4. Володина, Н. А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. А. Володина. М.: ЭКСМО, 2010. - 238 с.
5. Егоршин, А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала: учебник / А. П. Егоршин [и др.]. М.: ИНФРА–М, 2008. 320 с.
6. Зайцева, Т. В., Зуб, А. Т. Управление персоналом: учебник [Текст] / Т. В.Зайцева [и др.]. М.: ИНФРА–М, 2008. - 586 с.
7. Управление персоналом организации: учебник [Текст] /А. Я. Кибанов. – 4–е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА–М, 2010. 695 с.
8. Управление персоналом: теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. М.: Кнорус, 2011. - 496 с.
9. Беликова, И.П. Управление персоналом: краткий курс лекций [Текст] / И.П. Беликова; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 64 с.
10. Богданова, Е.О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента [Текст] / Е.О. Богданова. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 97 с.

11. Бувальцева, В.И. Экономический анализ: учебное пособие / В.И. Бувальцева, О.В. Глушакова. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2011. - 306 с.
12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: «Триада, ЛТД», 2012. - 109 с.
13. Горелов, Н. А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие для студентов экон. спец. вузов. [Текст] / Н. А. Горелов. – М.: Высшая школа, 2011. – 249 с.
14. Горшенин, В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. [Текст] / В.П. Горшенин. - Челябинск, 2006. - 42 с.
15. Грибов, А.Г. Человек и организация в современной экономике [Текст] / А.Г. Грибов. - М.: Креативная экономика, 2011. - 160 с.
16. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами. [Текст] / Х. Т. Грэхем. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 288 с.
17. Данильян, О. Современный словарь по общественным наукам [Текст] / О. Данильян, А. Дзедань, В. Панов. - М.: Эксмо, 2005. - 528 с.
18. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом, учебное пособие [Текст] / А.В. Дейнека. - М.: Издательство «Академия Естествознания», 2010. - 401 с.
19. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с.
20. Дудяшова, В.П. Мотивация труда в менеджменте [Текст] / В.П. Дудяшева. - Учебное пособие. - Кострома: издательство КГТУ, 2012. - 80 с.
21. Золотогоров, В. Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие. [Текст] / В. Г. Золотогоров. – М.: Интерпрессервис. – 2013. – 201 с.

22. Климович, Л. К. Основы правового регулирования управленческой деятельности: Учеб. [Текст] / Л.К. Климович, Ж. К. Коновалова, Е. И. Парменова. – М.: Выш. шк., 2013. – 271 с.
23. Козина, Е.С. Экономика и социология труда. Методические указания [Текст] / Е.С. Козина. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 85 с.
24. Конт-Спонвиль, А. Философский словарь [Текст] / А. Конт-Спонвиль; пер. с фр. Е.В. Головина. - М.: Этерна, 2012. - 751 с.
25. Копкин, С.М. Методологические аспекты оценки эффективности использования кадрового потенциала. Актуальные проблемы современной науки. [Текст] / С. М. Копкин, Л. П. Касаткина - 2011. - № 1. С. 42-44
26. Корчагина, А. С. Управление персоналом. [Текст] / А.С. Корчагина М.: Экзамен. – 2013. – 422 с.
27. Костышина, Т.А. Прогрессивные формы и системы оплаты труда – основа эффективного управления предприятием. [Текст] /Т. А. Костышева М.: Вести. – 2014. – 270 с.
28. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие : для студентов вузов [Текст] / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 158 с.
29. Крум, Э.В. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст] / Э.В. Крум. - Минск: ТетраСистемс, 2010. - 192 с.
30. Лебедева, Т.Н. Организация труда: Учебник. [Текст] / Т.Н. Лебедева.: Выш. Шк., 2011. – 387 с.
31. Лобачев, З.Д. Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики [Текст] / З.Д. Лобачев. - М.; Лаборатория книги, 2010. - 117 с.
32. Ложиков, К. Р. Трудовые ресурсы – основа всех благ. [Текст] / К. Р. Ложиков // Финансы. 2014. №5. – С. 24–34.

33. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст]: учебник / Ю. А. Лукаш. – 9-е изд., перераб. и доп. М.: «Финпресс», 2014. – 420 с.
34. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. [Текст] / Л.И. Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л. 2008. - 263 с.
35. Лысков, А.Ф. Проблемы инвестирования в человеческий капитал. Менеджмент в России и за рубежом. [Текст] / А. Ф. Лысков//. - 2010. - № 4. – С. 106-110
36. Некрасов, Н.Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства [Текст] / Н.Е. Некрасов. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 68 с.
37. Нуртдинов, А. Аттестация работников в современных условиях. Хозяйство и право. [Текст] / А. Нуртдинов//. - 2010. - № 9. - С. 111-118
38. Пашуто, В. П. Организация и нормирование труда на предприятии. [Текст] / В. П. Пашуто.– М.: БЭК. – 2011. – 319 с.
39. Петроченко, П.Ф. Анализ трудовых показателей. [Текст] / П. Ф. Петроченко.– М.: Экономика, 2011 – 288 с.
40. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации. [Текст] / В. П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
41. Ревенков, А. М. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А. М. Ревенков // Экономист. – 2015. – № 8. – С. 36 – 44.
42. Ридецкая, О.Г. Психологическое сопровождение профессиональной деятельности: хрестоматия [Текст] / О.Г. Ридецкая. - М.: Издательский центр ЕАОИ, 2012. - 806 с.
43. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия: Методологические аспекты. [Текст] / Г. В. Савицкая. – М.: Новое издание. – 2013. – 187 с.
44. Самылин, С. И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самылин, А.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 19 с.

45. Сеченов, И.М. Элементы мысли [Текст] / И.М. Сеченов. - М.: Директ-Медиа, 2012. - 301 с.
46. Сеницкая, Е.С. Трудовой потенциал и производительность труда [Текст] / Е.С. Сеницкая. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 64 с.
47. Сироткин, Д.М. Роль повышения квалификации персонала на предприятии [Текст] / Д.М. Сироткин. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 147 с.
48. Складьевская, В.А. Экономика труда: учебник [Текст] / В.А. Складьевская. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 304 с.
49. Скрипченко, Д.Т. Текучесть кадров: расчет показателей и анализ. Кадровая служба. [Текст] / Д.Т. Скрипченко//. - 2010. - №5. - С. 52-56
50. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента. [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.,2013. - 362 с.
51. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров [Текст] / Н.А. Александрова, Л.И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. - Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2013. - 372 с.
52. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2013. - 432 с.
53. Филатов, О.К. Экономика предприятий (организаций): учебник [Текст] / О.К. Филатов, Т.Ф. Рябова, Е.В. Минаева. - 4-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 512 с.
54. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Текст] / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 800 с.
55. Цыганков, В. Трудовой потенциал: условия эффективного использования. Человек и труд. [Текст] / В. Цыганков// - 2010. - №12. - С. 40-43

56. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 320 с.

57. Шапиро, С.А. Управление интеллектуальным трудом: учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро. - М.; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 263 с.

58. Шапиро, С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие [Текст] / С.А. Шапиро. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 288 с.

59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013. – 30 с.

60. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности. [Текст] / В.Г. Шипунов – М.: Высшая школа, 2011. – 316с.

# Приложения

**Приложение 1****Методика определения стиля руководства трудовым коллективом.**

Уважаемый сотрудник! Будьте добры, заполните нашу анкету. В каждом из представленных блоков утверждений, выберите то, которое, на ваш взгляд, описывает вашего руководителя.

- 1.а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
- б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
- в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
- 2.а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
- б. Приказывает так, что хочется выполнить.
- в. Приказывать не умеет.
- 3.а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
- б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
- в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
- 4.а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
- б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
- в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
- 5.а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

- б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
- в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
- 6.а.** На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
- б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
- в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
- 7.а.** Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
- 8.а.** Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
- 9.а.** Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
- 10.а.** Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
- в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
- 11.а.** В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
- в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
- 12.а.** Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

- б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
  - в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
- 13.а.** Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
  - в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- 14.а.** Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
  - в. Контролирует работу от случая к случаю.
- 15.а.** Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
  - в. Не может влиять на дисциплину.
- 16.а.** В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
- б. С руководителем работать интересно.
  - в. Подчиненные предоставлены самим себе.

## Приложение 2

## Заявление

Учреждение обязуется хранить личное заявление строго конфиденциально

Ф.И.О. _____ _____	Адрес по прописке _____ _____
Дата рождения _____	_____
Место рождения _____ _____	Адрес фактический _____ _____
Гражданство _____	Телефон сотовый _____

Паспорт: Серия \_\_\_\_\_ Номер \_\_\_\_\_ Кем выдан \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Когда \_\_\_\_\_

Семейное положение (замужем, разведена, не замужем, вдова, женат, разведен, холост, вдовец) **нужное** подчеркнуть

№	Ф.И.О.	Дата рождения	Род занятий
Муж			
Жена			

*Дети*

№	Ф.И.О.	Дата рождения	Род занятий
1.			
2.			
3.			
4.			

*Родители*

№	Ф.И.О.	Дата рождения	Род занятий
1.			
2.			

Почему Вы хотите работать в данной компании \_\_\_\_\_

Какие направления деятельности Вас интересуют

\_\_\_\_\_

В какой должности Вы хотели бы начать работу

Какие качества, по - Вашему, необходимы, чтобы справиться с этой работой

\_\_\_\_\_

Есть ли у Вас опыт  
руководителя \_\_\_\_\_

Способны ли Вы работать с клиентами и вести  
переговоры \_\_\_\_\_

Есть ли у Вас опыт работы в данной  
области \_\_\_\_\_

Можете ли Вы подолгу находиться в  
разъездах \_\_\_\_\_

Платите ли Вы  
алименты \_\_\_\_\_

Имеете ли Вы задолженность по квартплате \_\_\_\_\_

Ожидаемая зарплата \_\_\_\_\_

График работы \_\_\_\_\_

Чего Вы хотите достичь в профессиональном плане в нашей фирме \_\_\_\_\_

**Образование:** неполное среднее; среднее, средне-специальное; незаконченное высшее; высшее (указать).  
**Форма обучения:** очная, заочная (указать).

№	Наименование учебного заведения	Полученная специальность	Квалификация	Год поступления/ окончания	Стаж работы по спец-сти
1.					
2.					
3.					

*Дополнительное образование:*

№	Курсы	Наименование учебного заведения	Год
1.			
2.			
3.			

Знание ПК: (пользователь, программы)

Иностранные языки: (владею хорошо – Х, достаточно – Д, немного – Н) \_\_\_\_\_

Отношение к воинской обязанности, укажите  
звание \_\_\_\_\_

Служба в рядах Российской Армии с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Водительское удостоверение категории \_\_\_\_\_ Год получения \_\_\_\_\_

Наличие личного автомобиля с указанием модели и грузоподъемности \_\_\_\_\_

**Настоящее или последнее место работы:**

Название предприятия \_\_\_\_\_

Направление деятельности \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Заработная плата \_\_\_\_\_

Дополнительные социальные блага \_\_\_\_\_  
 Дата работы: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_  
 Причина ухода \_\_\_\_\_

**Укажите лиц, которые могут дать рекомендации.**

№	Ф.И.О.	Адрес и телефон	Чем занимаются
1.			
2.			
3.			

**Как вы проводите свое свободное время? Чем увлекаетесь?** \_\_\_\_\_

**Занимаетесь ли Вы спортом (каким?)** \_\_\_\_\_

**Укажите серьезные заболевания, которые Вы перенесли за последние 5 лет** \_\_\_\_\_

**Ваши физические недостатки** \_\_\_\_\_

**Привлекались ли Вы к уголовной ответственности** \_\_\_\_\_

**Есть ли у Вас вредные привычки** \_\_\_\_\_

Примечание \_\_\_\_\_

—

Я понимаю, что любое упущение или неверно представленные факты в этом заявлении могут привести к отказу в приеме на работу.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## Проект Положения о наставничестве

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение предназначено для внутреннего использования сотрудниками (далее «Учреждения»), принимающими участие в реализации Системы наставничества.

1.2. Данное Положение определяет и устанавливает:

- основные понятия, используемые при осуществлении наставничества в Компании;
- цели и задачи системы наставничества;
- требования к организации наставничества;
- профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- порядок назначения наставника;
- формы работы наставника с сотрудником;
- права и обязанности всех участников системы наставничества.

1.3. Наставничество – форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, состоящая в выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

1.4. Стажировка – производственное обучение для овладения какой-либо специальностью или повышение квалификации перед вступлением в должность.

Стажировка также используется для повышения профессионального уровня и деловых качеств сотрудника, претендующего на вакантную (новую) должность или повышение категории.

1.5. Стажёр – лицо, поступившее на работу в компанию, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока (для овладения какой-либо специальностью или повышения квалификации перед вступлением в должность), отведенного для оценки его способностей.

1.6. Наставник – руководитель отдела, сотрудник с опытом работы в данной должности, который, в соответствии с паспортом стажера:

- проводит стажёру вводную ориентацию на объекте;
- обеспечивает работой в своём магазине (торговой точке ли отделе);
- обучает стажёра на рабочем месте;
- обеспечивает полный доступ стажера к информации в своём магазине (отделе) в объемах, необходимых для успешного прохождения стажировки.

1.7. Оценка – это определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником (стажером), измерение его достижений.

1.8. Паспорт стажёра – это документ специально установленной формы с точно заданной последовательностью материалов (для каждой должности предусмотрена индивидуальная программа обучения), которые необходимо изучить, и заданий, которые нужно выполнить стажёру для завершения того либо иного учебного модуля. В Паспорте стажера также указываются этапы обучения, их планируемая продолжительность и лица ответственные за каждый этап. Каждый пункт Паспорта содержит точную формулировку задания, которое должен выполнять стажёр под руководством наставника.

1.9. Выполнение каждого пункта Паспорта стажера заверяется подписями стажёра и наставника.

Наставник ставит свою подпись после того, как стажёр продемонстрирует полное понимание изученного материала и способность правильно применять его в своей работе, либо самостоятельно выполнит то или иное производственное задание. Своей подписью

наставник удостоверяет тот факт, что стажёр действительно выполнил данный пункт паспорта.

Паспорт стажёра считается завершённым, а модуль учебной программы – пройденным после того, как подписями наставника и стажера будет засвидетельствовано исполнение всех пунктов.

1.10. Для оценки уровня подготовки стажера принимается следующая шкала уровней подготовки:

- ВУ – высокий уровень подготовки стажёра (усвоено 100-90% материала, подлежащего усвоению в процессе стажировки);
- СУ – средний уровень подготовки стажёра (90-70%);
- НСУ – уровень подготовки стажёра ниже среднего (70-50%);
- НУ – низкий уровень подготовки стажёра (50% и менее).

1.11. Продолжительность стажировки устанавливается для новых сотрудников на период испытательного срока. По решению непосредственного руководителя срок стажировки нового сотрудника может быть продлён с одновременным продлением испытательного срока. Продолжительность испытательного срока устанавливается в соответствии с трудовым законодательством.

Допускается досрочное завершение стажировки стажёром, показавшим отличные результаты в работе и досрочно выполнившим все пункты Паспорта стажёра

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

2.2. Основными задачами наставничества являются:

- ускорение процесса обучения работника основным навыкам профессии;
- развитие у работника способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него по занимаемой должности задачи;
- упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций работника;
- адаптация работника к корпоративной культуре, усвоение им традиций, стандартов и правил внутреннего трудового распорядка Учреждения.

## 3. КАТЕГОРИИ НАСТАВНИКОВ

3.1. Устанавливаются следующие категории наставников:

- технические наставники;
- административные наставники.

3.2. Технические наставники – руководят производственным обучением стажёров.

Для технических наставников допустимое количество стажёров, одновременно проходящих стажировку, составляет не более 2 человек.

3.3. Административные наставники – руководят административной стажировкой специалистов, готовящихся на должности руководителей высшего звена (руководитель отдела).

Административные наставники должны занимать должность не ниже той, на которую они стажировать.

Для административных наставников допустимое количество стажёров составляет не более 1 человека.

3.4. Стажёры, готовящиеся занять должности руководителей высшего звена, проходят сначала стажировку в отделах под руководством технических наставников, а затем – административную стажировку под руководством административного наставника.

## 4. НАЗНАЧЕНИЕ НАСТАВНИКОВ

4.1. Наставники подбираются из числа наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, обладающих системным представлением о своем участке работы и работе подразделения, преданных компании, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих должными коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

4.2. Наставники назначаются сотрудниками из числа руководителей Учреждения.

4.3. После завершения этапа обучения наставник в письменной форме оценивает уровень квалификации стажера. Наставник несет ответственность за объективность и честность своей оценки стажера.

4.4. Для того, чтобы сотруднику был присвоен статус наставника, необходимо утверждение его кандидатуры директором Учреждения, а также прохождение этим сотрудником тренинга по наставничеству.

4.5. Наставник обязан:

- знать требования нормативных актов Учреждения, права и обязанности сотрудника (стажера) по должности, на занятие которой он претендует;
- разрабатывать совместно с сотрудником (стажером) индивидуальный план адаптации или повышения квалификации;
- передавать стажерам свои знания и опыт при осуществлении своих обязанностей;
- всесторонне изучать компетенции сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу;
- личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать его к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию профессионального кругозора;
- составлять отчет о результатах деятельности сотрудника (стажера) по завершению срока наставничества.

## 5. ФУНКЦИИ НАСТАВНИКА

5.1. Результатом работы наставника является обученный стажер, который овладел основными навыками работы в данной области, и может самостоятельно работать в рамках новой должности. Наставник несет ответственность как за качество обучения стажера, так и за его будущую продуктивность.

5.2. Наставник продолжает выполнять основные функции своей должности, но так же обязан и уделять достаточно внимания и обучению стажеров.

Принимается следующее распределение суммарного рабочего времени наставника: 70 % рабочего времени - выполнение функций, связанных с основной должностью; 30 % рабочего времени - обучение стажеров, – при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данного работника. Соответственно, работник-наставник решением своего руководства освобождается с момента исполнения своих наставнических обязанностей от части обязанностей, связанных с основной должностью.

5.3. Наставник должен стремиться провести стажера по всем пунктам Паспорта максимально быстро, но не в ущерб качеству подготовки. Наставник должен придерживаться установленных сроков стажировки, однако допускается досрочное завершение стажировки стажером, показавшим отличные результаты в работе и досрочно выполнившим все пункты Паспорта стажера.

5.4. Наставник даёт стажеру теоретический материал в минимальном объёме, делая основной акцент на самостоятельном выполнении стажером практических заданий, связанных с реальными бизнес-процессами на определённой должности.

5.5. Наставник даёт задания стажёру в той последовательности, которая указана в Паспорте стажёра учебного модуля его отдела. Соответственно, наставник должен сам хорошо знать содержимое Паспорта и специфику своей работы.

5.6. Наставник индивидуально выдаёт закрепленным за ним стажёрам задания (каждый стажёр занимается своей работой самостоятельно).

5.7. Принимая выполненное стажером задание, наставник отмечает замеченные недочёты исключительно в конструктивном духе – не критикуя, не ругая и не обесценивая стажёра. Наставник направляет внимание на результаты работы и предлагает стажёру самому найти ошибку или неточность и исправить её.

5.8. Наставник должен привлекать стажёров к текущей работе своего отдела, принимая во внимание ограничения, установленные действующим законодательством, стандартами и нормативами Учреждения (например, на доступ к кассовым аппаратам, платёжной и кадровой документации и т. д.).

5.9. Наставник обязан контролировать рабочее время стажёра, и планировать его рабочее время так, чтобы не допускать простоев. Наставник по электронной почте сообщает менеджеру по работе с персоналом обо всех фактах опозданий, преждевременных уходах с работы или прогулах стажёра. Также наставник должен немедленно снимать со стажировки стажёров, появившихся на работе в нетрезвом виде и сообщить об этом менеджеру по работе с персоналом.

5.10. Административный наставник должен поручать стажёру выполнение реальных административных функций, за которые отвечают руководители высшего звена. Эти задания стажёр выполняет самостоятельно, а наставник затем принимает выполненную работу и проводит необходимую коррекцию.

5.11. После завершения стажёром всех пунктов Паспорта, наставник выставляет ему итоговую оценку за модуль.

## 6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НАСТАВНИКОВ

6.1. Наставник несёт ответственность за уровень подготовки закреплённых за ним стажёров, а также за объективность итоговой оценки, которую он выставляет после завершения стажировки.

6.2. Наставник несёт материальную ответственность за действия стажера с начала периода прохождения им испытательного срока до момента сдачи квалификационного экзамена.

## 7. ПРАВА НАСТАВНИКОВ

7.1. С момента получения статуса наставника, сотрудник получает кроме базового оклада и бонусов, регламентированных установленной в Учреждении системой мотивации, и право на бонус за обучение стажёра.

7.2. Наставник имеет право на получение информации о работе сотрудника-стажера у его непосредственного руководителя, либо – у руководителя работы, в которой работник-стажер принимает участие.

7.3. Наставник имеет право подключать для дополнительного обучения стажера других сотрудников - своих подчиненных и освобождать от исполнения этих функций уже назначенных сотрудников с обязательным информированием о принятом им решении и его мотивах руководителя розничной сети.

7.4. Наставник имеет право запрашивать рабочие отчеты о проделанной работе у сотрудника-стажера, как в устной, так и в письменной форме.

7.5. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника стажера, вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

## 8. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКА (СТАЖЕРА)

8.1. Сотрудник (стажер) имеет право:

- участвовать в разработке индивидуального плана повышения своей квалификации;
- обращаться за помощью к своему наставнику и получать её в разумных объемах.

8.2. Сотрудник (стажер) обязан:

- реализовывать индивидуальный план повышения квалификации;
- следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий;
- стремиться к повышению уровня своей профессиональной компетенции, развитию навыков и способностей, получению знаний;
- предоставлять отчеты о проделанной работе, как в устной, так и в письменной форме;
- по завершению срока наставничества проходить аттестацию и сдавать квалификационный экзамен.

8.3. В период стажировки сотрудник не подлежит административным взысканиям, а его ошибки и проступки рассматриваются в рабочем порядке. Сотрудника-стажера не оценивают по количественным показателям, поскольку он находится в статусе ученика.