

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

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
(СПЕЦИАЛИСТА)**

<b>Тема работы</b>
<b>Управление персоналом сети гастрономов «Радуга Вкуса»</b>

УДК 005.95/. 96:339.372.6(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>14а2б</b>	<b>Шарафутдинова Р.Р.</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доктор философских наук</b>	<b>Кириллов Н.П.</b>	<b>Профессор</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Ассистент</b>	<b>Грахова Е.А.</b>			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ИП</b>	<b>С.В. Хачин</b>	<b>К.Т.Н.</b>		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

### НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

#### БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
	реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<b><i>Общекультурные компетенции</i></b>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Выпускной квалификационной работы бакалавра**

(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>14a26</b>	<b>Шарафутдиновой Рузане Руслановне</b>

Тема работы:

Управление персоналом сети гастрономов «Радуга Вкуса»

Утверждена приказом директора ИСГТ

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)*

- 1. Научная литература.**
- 2. Отчет по преддипломной практике.**
- 3. Данные с официального сайта ООО**

	<b>«Радуга Вкуса».</b>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	<b>1. Рассмотрение теоретических основ и принципов управлением персоналом.</b> <b>2. Рассмотрение деятельности ООО «Речной терминал»</b> <b>4. Анализ системы управления персоналом компании.</b> <b>3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.</b>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b>	
--	--

**Задание выдал руководитель**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>Доктор философских наук</b>	<b>Кириллов Н.П.</b>	<b>Профессор</b>		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>14a2б</b>	<b>Шарафутдинова Рузана Руслановна</b>		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 82 страниц, 1 рисунка, 7 таблиц, 35 источников.

Ключевые слова: управление персоналом, Радуга Вкуса, мотивация персонала, ООО «Счастье есть».

Объектом исследования является гастроним Радуга Вкуса.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает существующая система и особенности управления персоналом в компании ООО «Радуга Вкуса».

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию управления персоналом сети гастронимов «Радуга Вкуса».

В процессе исследования проводились теоретическое исследование поставленных задач, анализ статистических данных по вопросам, затрагивающих тему работы, а также разработаны рекомендации по управлению персоналом в сети гастронимов Радуга Вкуса.

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию управления персоналом в сети гастронимов Радуга Вкуса.

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также в возможности дальнейшего применения полученных результатов работы в деятельности ООО «Счастье есть».

Область применения: деятельность компании ООО «Счастье есть»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
Глава 1. Основы и принципы управления персоналом.....	12
1.1. Определение понятия управления и персонала.....	12
1.2. Основные принципы управления персоналом.....	18
1.3. Теории развития персонала.....	22
1.4. Практика обучение персонала в России и за рубежом.....	30
Глава 2. Анализ управления персоналом сети гастрономов Радуга Вкуса (ООО «Счастье есть») .....	37
2.1 Краткая характеристика ООО «Счастье есть» сеть гастрономов Радуга Вкуса .....	37
2.2 Моральное и материальное стимулирование персонала в ООО «Счастье есть» .....	41
2.3 Оценка действующей системы повышение квалификации персонала в ООО «Счастье есть» .....	46
2.4 Анализ системы управления персоналом в ООО «Радуга Вкуса»....	49
2.5. Рекомендации по усовершенствованию системы управления персонала в ООО «Счастье Есть» .....	55
2.5.1 Совершенствование системы мотивации сотрудников компании.....	56
2.5.2 Совершенствование системы обучения сотрудников в ООО «Счастье есть» .....	60
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ООО «Счастье есть»...64	
3.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности.....	66
3.2 Внешняя социальная политика предприятия.....	70
3.3 Стейкхолдеры ООО «Счастье есть» и программы КСО.....	72
Заключение.....	75

Список публикаций.....	78
Список использованных источников.....	79
Приложение А. Организационная структура ООО «Радуга Вкуса».....	82
Приложение Б. Вопросы интервью с заместителем генерального директора ООО «Счастье есть».....	83
Приложение В. Матрица анализа системы управления персоналом.....	84



## **Введение**

В условиях развивающихся рыночных отношений важнейшим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия, выступает человеческий потенциал, полное использование и наращивание которого является одной из важнейших функций руководителей предприятий.

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом. В связи с этой актуальностью выпускной квалификационной работы не вызывает сомнения.

При написании исследования применялись материалы из сети Интернет. Например, статьи о теории развития персонала, характеристики принципов управления персоналом.

Для исследования теоретических аспектов системы управления персоналом, применялись труды таких авторов, как Портер М.Э. «Конкуренция», Синяева М.А. «Основы менеджмента», Аширов Д.А. «Управление персоналом».

В работе использовались статьи из профильных периодических изданий по экономике, рекламе, маркетингу и менеджменту. Для написания практической части применялись делопроизводственные документы, устав организации, данный сайта компании ООО «Радуга Вкуса», а также труды

отечественных и зарубежных авторов, посвященные принципам управления персоналом и особенностям обучения персонала.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию управления персоналом сети гастрономов «Радуга Вкуса»

Задачи выпускной квалификационной работы:

- проанализировать основы и принципы управления персоналом;
- исследовать систему управления персоналом компании ООО «Радуга Вкуса»

Объектом исследования является гастроном Радуга Вкуса.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает существующая система и особенности управления персоналом в компании ООО «Радуга Вкуса».

Работа представлена тремя главами. В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены общие основы и принципы управления персоналом.

Во второй главе рассмотрена деятельность компании - ООО «Счастье есть». А также на основе проведенного анализа представлены рекомендации по совершенствованию системы управления персонала.

В третьей главе работы рассмотрена КСО (концепция социальной ответственности) ООО «Счастье есть».

Научная и практическая новизна работы заключается в комплексном исследовании вопросов, касающихся управления персонала и существующих инструментов для анализа системы управления персонала, с возможностью их усовершенствования и внедрения в организацию.

Исследование в выпускной квалификационной работе основывается на общенаучных методах познания: обобщение и систематизация теоретических данных; сравнение, анализ, изучение и обработка статистических данных; моделирование выводов исследования, их классификация.

Работа состоит из введения, трёх глав, тринадцати параграфов, заключения и списка использованной литературы и приложения.

## **Глава 1. Основы и принципы управления персоналом**

### **1.1 Определение понятий управления и персонала**

Для того, чтобы сформировать правильное понимание, что включает в себя понятие управление персоналом, необходимо рассмотреть данное словосочетание в отдельности друг от друга.

В самом широком значении управление предполагает собою направленное влияние на конкретный предмет с целью стабилизации либо изменения его состояния таким способом, для того чтобы достигнуть поставленной цели. Потребность в управлении появилась с формированием специализации производства, повышения его масштабов. Оно позволяет урегулировать и согласовать деятельность многочисленных людей, занятых в производстве.<sup>1</sup>

Управление – это деятельность людей, направленная на организацию и координацию работы трудовых коллективов и единичных сотрудников в ходе производства продукта, оказания услуг. Оно сопряжено прежде всего с системой коллективной работы людей, с налаживанием скоординированных действий в рамках компании, с регулировкой взаимоотношений среди личности и предприятием.<sup>2</sup>

Главная задача управления состоит в эффективном применении рабочей силы и ограниченных ресурсов с целью достижения желаемого и возможного состояния производства. При управлении постоянно появляются вопросы: что, кому, где, если, какое количество, с чего? Количество таких вопросов все время увеличивается. Увеличивается и оплата за ошибку.

Управление предприятием призвано решать две основных задачи:

---

<sup>1</sup> Социально-психологические проблемы производственного коллектива [Электронный ресурс]

<sup>2</sup> Даянц, Д. Г. Управление персоналом: / Даянц Д.Г., Романова Н.П. — Москва

1. Поддерживать нормальный ход производства, обеспечивать его цикличность и стабильность;
2. Обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Оно предполагает наличие знаний и сведений о состоянии производства и предполагает собою комплекс информативных действий и воздействий на поведение персонала компании, процедура выполнения которых регламентируется установленными инструкциями и практическими руководствами. В основе рассмотрения информации формируются административные постановления о переходе изготовления в новое, заранее конкретное состояние.<sup>3</sup>

Определив, что же такое понятие управление, далее необходимо рассмотреть понятие персонала, для того чтобы сформулировать понятие определения управления персоналом.

Персонал организации - это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем. С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации.

В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы. Ведущую роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации.

Таким образом, можно сделать общий вывод, что персонал компании — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Стоит отметить, что в свою очередь сам персонал организации принято

---

<sup>3</sup> Инновации и система корпоративного образования [Электронный ресурс] : Информационный портал Нетология

разделять на управленческий, а это люди выполняющие основные функции управления такие как, планирование, организация, мотивация и контроль.<sup>4</sup>

И производственный, это персонал, занятый производственными процессами компании.

Персонал разделяется по характеру трудовых функций на:

- рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

Изучив данные определения, сформулируем, что представляет собой общее понятие управление персоналом, но перед этим вспомним понятие труд.

Труд – это сознательный процесс деятельности человека, его непосредственное воздействие на предмет труда преследуя главную цель, заключающуюся в воспроизводстве материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей.<sup>5</sup>

В общем смысле понятие управление можно считать формой живого труда, которая направлена на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы достигать поставленную цель наиболее быстрым способом при этом уменьшать издержки по всем видам ресурсов.

За последние 50 лет понятие «управление персоналом» считалось описанием главных методов управления, посвященных приему на работу сотрудников, а также их обучению, развитию, ротации и обеспечению безопасности, и увольнению персонала.<sup>6</sup>

Таким образом, управление персоналом - это деятельность,

---

<sup>4</sup>Музыченко, Вадим Владиславович. Управление персоналом. Лекции : учебник / В. В. Музыченко. — 2-е изд., стер. — Москва: Академия

<sup>5</sup>Вирин Ф. Стратегическое управление. [Электронный ресурс]

<sup>6</sup>Воротынцева, Т., Неделин, Е. Строим систему обучения персонала [Текст]. Серия: Бизнес-технологии Издательство

непосредственно связанная с руководством людьми и направленная на достижение целей компании, путем использования труда сотрудников, а также используя их существующий опыт, талант и общую удовлетворенность трудом.<sup>7</sup>

В современном подходе к определению делается упор на вкладе персонала, удовлетворенного трудом, в достижение коллективных целей, таких, как преданность покупателей, экономия потерь и прибыльность. Это обуславливается пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии. В замену разноречивым взаимоотношениям среди работодателей и наемными сотрудниками, при которых в рабочей ситуации компании преобладала строгая регулирование операций взаимодействия с сотрудниками, появилась атмосфера компаньонских отношений, имеющая свои отличительные характеристики:

- взаимопомощь в небольшие рабочие группы;
- направленность на удовлетворения потребителя;
- основной спектр внимания нацелен за основные задачи бизнеса и привлечение персонал для достижения этих задач;<sup>8</sup>

За последние годы в научной практике и литературе, кроме понятия управление персоналом, часто используются следующие определения:

- управление трудовыми ресурсами,
- управление трудом,
- управление кадрами,
- управление человеческими ресурсами,
- управление человеческим фактором,
- кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его

---

<sup>7</sup> Гласман А. Предприятие будущего [Электронный ресурс] : Основы маркетинга

<sup>8</sup> Горшкова, В.В. Диалог в образовании человека [Текст]. - СПб.: Изд-во СПбГУП,

поведением на производстве.

Большую неразбериху привносит и иностранная литература с ее различным сленгом и терминологией, присущим разным школам управления.

Можно сказать, что наиболее часто встречаются такие термины, как:

- personnel relations - управление кадрами и т.д
- personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности;
- personnel management - управление кадрами (включая отбор, подготовку, обстоятельства труда, плату, вопросы технической безопасности); трудовые дела; отношения власти с отдельными работниками;<sup>9</sup>

Часто бывает, при попытке дать определение и открыть суть того либо другого мнения авторы концентрируют интерес в более важной, сообразно их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д.

Рассуждая об управлении трудовыми ресурсами, часто имеют в виду часть населения, которая относится к данной категории, которая в большем случае может подвергнуться воздействию на него и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.<sup>10</sup>

Определение «управление трудом» наиболее часто относится к определенной территории или компании, охватывая вопрос эффективности использования существующей рабочей силы. Также определение понятия «управление трудом» считается частью более общего определения -

---

<sup>9</sup> Делицын Л. Развитие дистанционного образования на базе новых инфотехнологий. [Электронный ресурс]

<sup>10</sup> 12. Егоршин, Александр Петрович. Управление персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 2-е изд. — Нижний Новгород: НИМБ



«экономика труда».

Но нас интересует определение «управление персоналом (кадрами)», стоит заметить, что термины «кадры» и «персонал» часто употребляются как синонимы, данная особенность характерна России.

Например, во Франции к понятию кадры принято относить инженерно-технические или руководящие должности, существующие на предприятии, также как управляющий высшего или среднего звена, специалисты имеющие высокую подготовку.<sup>11</sup>

Понятие «управление персоналом (кадрами)» по смыслу недалеко от понятия «управление человеческими ресурсами». И в том и в ином случае предмет управленческого действия один и тот же, расхождение в специфичном подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно теория управления персоналом некоторое количество лет назад стала логично переходить в теорию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов. А это означает, что, сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система имеет возможность или усиливать человеческие ресурсы, или (при потребности) уменьшать, ориентируясь в наиболее рациональное внедрение оставшейся части.

Ориентированность на управление человеческими ресурсами способно изменить цели управления и его функции. В большинстве случаев одной из главных функций при управлении персоналом является само развитие персонала, это связано с возросшей ролью человеческого фактора.

Основной задачей в развитии персонала является важность оценки актуальности инвестиции компании в его рабочий потенциал, а это не что иное, как рабочая сила, данные действия требуют другой подход в принятии решений.

В заключении, можно резюмировать то, что понятие управление и

---

<sup>11</sup> Организационная психология / Под ред. Сухова С. –СПб: Питер

персонал, не могут существовать в отдельности друг от друга, и они непосредственно связаны между собой, управление персоналом представляет собой деятельность, связанная с руководством людьми и направленная на достижение целей компании, путем использования труда сотрудников.<sup>12</sup>

В следующем параграфе будут рассмотрены основные принципы управления персоналом.

## **1.2 Основные принципы управления персоналом**

За последние годы, взгляд на работу с персоналом существенно подвергся изменению, под влиянием прогресса в развитии предприятия. На рынке возникли новые условия труда, произошли сдвиги в трудовых отношениях, наиболее активно эти сдвиги заметны в области социальных ценностей и производственной этики.

Произошла разработка более четкого законодательства, появились усложнения исполняемых работ, а также были установлены наиболее высокие требования квалификации работников.

Появилась необходимость обратить управление персоналом в общую и целостную систему, которая бы соотносилась с подходящей стратегией, в которой разные мероприятия в работе с кадрами тесно взаимосвязаны с содержанием и времени.<sup>13</sup>

В общем смысле стратегия управления персоналом – представляет, целевую направленность мер, последовательно принимаемые решения и методы, которые позволяют оценить результат, проводить анализ и разрабатывать наиболее эффективную систему воздействия на сотрудников с целью осуществления стратегий развития предприятия.

---

<sup>12</sup> Казакова, Н.В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике [Текст]// Инновации. - 2011. - №1 – 67 с

<sup>13</sup> Календжян, С.О. Делегирование управления в обучающейся организации

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Стратегия управления персоналом подразумевает:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом обязаны быть учтены как финансовые нюансы (общепринятая политика управления персоналом), так и потребности, и кругозор работников (достойная плата труда, удовлетворительные условия работы, возможности формирования и реализации возможностей работников ит. п.);

- формирование идеологии и принципов профессиональной службы, т.е. идеология профессиональной работы обязана быть воспроизведена в облике документа и реализоваться в ежедневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с управляющего системы. Данный акт обязан изображать собой набор моральных, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. Сообразно мере становления системы и изменения внешних условий профессиональной работы системы он может уточняться;<sup>14</sup>

- определение условий про снабжения равновесия между финансовой и общественной эффективностью применения трудовых ресурсов в организации.

Основной целью управления персоналом является формирование численности и общего состава работников, отвечающих особенностям трудовой деятельности компании, которые способны обеспечивать и решать основные задачи развития компании.<sup>15</sup>

Многочисленные исследования ученых-экономистов в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно управляющие человеческими

---

<sup>14</sup> Старобинский, Эдгар Евгеньевич. Как управлять персоналом

<sup>15</sup> Алаева К.А . Управление персоналом организации [Текст]: Учебник. - М.: ИНФРА-М

ресурсами, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты.

Среди множества принципов управления персоналом, были определены наиболее важные принципы актуальные для торговых предприятий.

Принципы управления персоналом торгового предприятия базирующиеся на следующем:

1. Система формирования и использования персонала компании обязана быть подчинена единой стратегии его развития. Управление персоналом должно существовать интегрировано со стратегией управления товарооборотом и торговыми предложениями, развития материально-технической базы, денежного развития торгового предприятия.

2. В движении управления персоналом должна преследоваться цель стабилизации состава работников. С финансовых позиций высокая текучесть персонала в фирмах торговли обходится совсем недешево, в том числе и сообразно отношению к рабочим квалификациям, а опытных, высококвалифицированных профессионалов и менеджеров заменить совсем трудно.<sup>16</sup>

3. При отборе сотрудников, по которым намечено распространять гарантию занятости в конкретном периоде, должен реализовываться на конкурсной основе. Данный принцип в главную очередь относится к сотрудникам устроенным по найму.

4. В процессе формирования и использования персонала нужно учесть трудовую мотивацию главных работников и прилагать усилия к ее осуществлению в рамках возможностей торгового предприятия. Создание трудовой мотивации воссоздает изменения ценностных приоритетов работников в критериях перехода к рыночной экономике, желание наемных работников к совместной работе и партнерству с собственниками компании в

---

<sup>16</sup> Колушев И. С. Ключевые идеи менеджмента [Текст]., М., "Инфра-М

продолжительной основе,

5. В движении управления персоналом торгового предприятия обязаны непременно предусматриваться законные нормы государственного регулирования занятости и оплаты работы. Это относится к порядку приема работников на работу, обеспечиванию соответственных режимов и условий их работы, соблюдению минимальной величина заработной платы, обеспечиванию соответственных социальных выплат и другим поставленным законным нормам в данной сфере.

Данные принципы наиболее важны для компаний, так как опираясь в производственной деятельности именно на их, компания способна увеличить общую эффективность производительности на всех существующих уровнях.<sup>17</sup>

Возможность достичь цели управления персоналом есть в том случае, если высшие менеджеры будут расценивать человеческие ресурсы организации как ключ к ее эффективной работе.

Чтобы управление могло достичь свои цели, оно должно обеспечить развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Достижение целей, задач и функций управления, можно осуществить при реализации конкретных методов и принципов.

В качестве принципов как инструментов управления персоналом выделяются:

- научность;
- плановость;
- комплексность (системность);
- непрерывность;
- нормативность;

---

<sup>17</sup> Психотехнологии и эффективный менеджмент [Электронный ресурс]

- экономичность;
- заинтересованность;
- ответственность и т.п.

Наиболее важными из них на мой взгляд являются:

- Нормативность;
- Плановость;
- Научность;
- Системность.

Я считаю, что данные принципы являются основной в управлении персоналом, так как, например, научность, помогает компании развивать свои слабые стороны и опираясь на опыт уже существующих знаний совершенствовать качество управления. Плановость, тоже один из важных принципов, потому что он определяет направления движения деятельности компании, рассматривая принцип нормативности стоит отметить, что он сдерживает компанию, воздействия на нее контролем за выполнением норм тем самым разграничивая действия и облегчает существующие коммуникации. Последний принцип системность, является в общем смысле связующим в выполнении предыдущих и важным для полной эффективной деятельности любой компании.

### **1.3 Теории развития персонала**

Управление как особый вид деятельности в социальной группе развивается с самого зарождения человеческой цивилизации.

В первобытную эпоху в родовой общине сформировалась простая коллективная работа как исторически первая форма социального труда.

Благодаря ей, а еще постоянному совершенствованию трудовых орудий, покупке людьми трудовых умений и навыков происходило хотя и медлительное, однако настойчивое нарастание производительности труда.

Происходит разделение труда: первоначально по полу и возрасту, затем от собирательства и охоты к земледелию, скотоводству, ремеслу. В замену родовому строю наступило рабство - исторически первая форма принудительного труда и эксплуатации.<sup>18</sup>

В первых рабовладельческих государствах мы находим следы, аспекты управления персоналом. Еще Геродот (“отец истории”) писал о ста тысячах рабочих, которые были подобраны для возведения пирамиды Хеопса (2575-2465 гг. по н.э.) и находящихся вблизи с ней построек. Разумеется, что осуществление подобного плана требовала решения трудностей занятости, распределения дел, рабочего времени, довольствия и оплаты произведения, санкций, то есть тех вопросов в поле деятельности управления персоналом, которые важны и по настоящий день.

Великий вклад в формирование управленческой практики был выработан в Вавилоне. До этого только, это относится к Кодексу Хаммурапи, в котором 4000 лет назад имелись юридически оформлены многие проблемы оплаты труда, в том количестве минимальной заработной платы, контролирования и ответственности. После полторы тысячи лет в текстильных фабриках Междуречья стала использоваться современная система заработной платы.

Велики и заслуги китайских мыслителей в развитие идей общежития и управления людьми (Конфуций, Шан Ян, Хань-Фэй-цзы).

Феодалный способ производства придерживался на так именуемом “праве” больших землевладельцев управлять средствами изготовления (до этого только территорией) и трудом без помощи других хозяйствовавших производителей, которые находились в поземельной, а часто и в собственной связи с землевладельцев-феодалов. Механизм производственных взаимоотношений в этих критериях никак не мог действовать по другому,

---

<sup>18</sup> Лебедев А. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. [Электронный ресурс]

будто через внеэкономическое насилие к труду, прямое принуждение, сословное неравенство фермеров и ремесленников.<sup>19</sup>

История Нового времени подкрепляет следующую закономерность: капитализм будто хозяйственный уклад, как публичный строй придерживается в взаимодействии частной принадлежности и наемной рабочей силы, то есть он возникает и разворачивается вслед за тем, в каком месте хозяин лекарств изготовления обретает в базаре вольного рабочего в качестве продавца собственной возможности к труду. Другими словами, основной капитал и наемный труд порождают и обоюдно вызывают друг друга.

В наше время уверился взгляд на труд как в намеренную целеустремленную созидательную активность, приложение человеком разумных и телесных усилий для получения нужного итога в удовлетворении собственных физических и духовных надобностей, как на проявление человеческой личности. Предпринимательство, находясь по своей общественной сути в прямой и единой взаимосвязи с производением, экономической свободой и рыночной регуляцией товарно-валютных взаимоотношений, представляет собой тип трудовой деятельности.

Как научно-практическая дисциплина управление персоналом существует около века.

В 1880-х в больших корпорациях САСШ созданы первые отделы кадров (Baltimore & Ohio Railroad).

В 1895 г. американский инженер Генри Таун на конференции Американской ассоциации инженеров поставил вопрос о необходимости создания концепции, теории управления людьми.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Морейнис А. Психология управления рыночными структурами: преобразующееся лидерство.

<sup>20</sup> Ландсберг, Макс. Менеджер-коуч. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем работаете



Исследователи выделяют 4 этапа в развитии управления персоналом в этом веке (Таблица. 1):

Таблица 1 – Основные этапы развития управления персоналом.

Годы	Концепции управления персоналом; школы менеджмента; модели работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль руководства	Функции служб управления персоналом
1880-1920	Использование трудовых ресурсов в рамках экономического подхода. Научное управление, административная школа. Экономический человек.	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника	Авторитарный, ориентированный на цели	Найм, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы
1920-1950	Управление персоналом в рамках органического подхода. Человеческих отношений. Психологический человек.	Делай работника довольным, и он будет производить. Ориентация на малые группы. Устранение конфликтов. Снятие напряженности. Принципы коллективизма. Лояльность. Основы участия в принятии решений.	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека.	социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации
1950 - 1970	Управление человеческими ресурсами. Органический подход. Профессиональный человек.	Делай знания производительными. Вовлеченность работника в дела организации. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры	развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала.
1970 - 1990	Управление человеком. Гуманистический подход. Профессиональный, социальный человек.	Ключевой ресурс. Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке	То же	Взаимодействие охватывает все сферы и стадии воспроизводства персонала

		труда. Расширение узаконенных прав по участию в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность. Непрерывное обучение		
--	--	---	--	--

На первом этапе классики управления Фредерик Тейлор и Анри Файоль в своих работах акцентируют внимание на организации людей, учете, справедливом вознаграждении труда и дисциплине. В то же время в 1915 г. появляется первый учебный курс по подготовке менеджеров по персоналу (школа Тиск Дортмундского колледжа), к 1919 г. - 12 американских колледжей вводят курсы по кадровому менеджменту.<sup>21</sup>

Развиваются подразделения НИОКР (научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы) - в 1913 г. в 50 корпорациях САСШ.

В период 1930-1960х гг. активизируется профсоюзное движение, возникшее в Англии в середине XIX в., в САСШ - на рубеже веков (в 1945 г. численность членов профсоюзов в США превысила треть занятых); создаются государственные социальные программы (в США - Акт о социальном страховании 1935 г., Акт Уолш-Хили 1936 г. для работающих по государственным контрактам, Акт справедливости трудовых стандартов 1938 г.); растет влияние концепции “человеческих отношений”, оперирующей такими понятиями, как “мотивы”, “коммуникация”, “участие”.

На этом этапе государство отчасти ограничивает давление собственника на рабочую систему. С 1946 г. растет интерес к Японии в связи с подъемом японской промышленности.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Алаева К.А . Управление персоналом организации [Текст]: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009г – 225 с.

<sup>22</sup> Методы социально-психологической диагностики организаций. {Электронный ресурс }

В 1950-60-е гг. быстрыми темпами развиваются новые отрасли, определяющие научно-технический прогресс: электротехническая, радиотехническая, химическая, аэрокосмическая, атомная. Трудовые ресурсы, реагируя на изменения, обретают новые качества: все больше появлялось грамотных работников с иным отношением к участию в труде, к условиям и организации трудового процесса.

Усиливаются и бюрократические тенденции, поэтому в 1970-е гг. большинстве развитых стран мира отмечено заметное падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров, абсентеизм. В 1972 г. текучесть на заводах корпорации “Форд” составляла 27%, абсентеизм на предприятиях шведского концерна “Вольво” в 1971-1973 гг. - 30%.

В России серьезный энтузиазм к проблемам управления появляется в 20-е гг. XX в. Русские ученые в поле деятельности научной системы производства - А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке считали, что достигнуть подъема производительности производства можно, переняв у капитализма все важное в данной области, подключая и положительные стороны системы Тейлора; что эффективность каждой хозяйственной деятельности увеличивается не только за счет интенсификации работы, механизации работ и рационализации изготовления, но и посредством социализации трудового процесса, увеличения значения человека как главного условия трудящийся деятельности.

Русские эксперты, разрабатывая базы научной системы труда, ранее своих западных сослуживцев показали в технократическую ограниченность тейлоризма и сообразно сущности положение предвосхитили возникновение в США в конце 1920-х гг. управленческой школы человеческих взаимоотношений. Представители данной школы опирались в заслуги психологии и социологии. Они исходили из того, будто тщательно рассчитанные трудовые операции и в том числе и условно высочайшее вознаграждение еще никак не обеспечивают повышение производительности производства. Фуррор положение находится в зависимости с нахождения и

условий работы, в особенности с “психологического климата” и межличностных взаимоотношений, общения и взаимодействия тружеников.<sup>23</sup>

В начале 1970-х гг. в СССР возникают работы А.И. Китова и Е.С. Жарикова, в каких они изучали трудности: падения производительности труда около высокой фондовооруженности; передовых темпов подъема заработной платы сообразно отношению к темпам подъема производительности; потребительского отношения к производству, предприятию. Однако их изучения, важные и в наше момент, никак не были востребованы в те годы.

С начала 1990-х гг. развилось отношение к кадрам как к ресурсу системы в рамках концепции перехода мирового общества к модели стабильного развития. Сейчас управление человеческими ресурсами подразумевает рациональное использование имеющихся в наличии людских ресурсов организации, их сохранение и развитие. Эта деятельность шире, чем управление персоналом, так как охватывает все сферы деятельности каждого человека в организации. Человек провозглашается высшей ценностью организации, в связи с этим деятельность по управлению человеческими ресурсами направлена на развитие в сотрудниках качеств, необходимых для реализации целей предприятия.

На сегодняшний день выделяют два основных подхода к управлению персоналом: японский и евро-американский, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Японский и евро-американский подходы к управлению персоналом

<b>Характерная черта</b>	<b>Япония</b>	<b>США и Европа</b>
Цели	Общие групповые; люди - наиболее ценное достояние для достижения задач	Цели организации не соответствуют целям рабочих (стимулирование деньгами,

<sup>23</sup> Управление персоналом : учебное пособие / под ред. Г. И. Михайлиной. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва: Дашков и К

	компания (создание психологического климата, повышение кооперации ее членов)	жесткий контроль за исполнением). Максимальная прибыль на инвестиционный капитал в результате технологической и индивидуальной производительности
Принцип найма	Пожизненный	Краткосрочный
Принцип труда	Чем старше сотрудник, тем выше заработная плата	Чем больше стаж работы, тем выше заработная плата
Принятие решений	Децентрализованная система (снизу-вверх); принцип консенсуса	Централизованная система; индивидуальное принятие решений
Ответственность	Коллективная	Индивидуальная
Развитие	Неспецифический путь повышения квалификации	Специфический путь повышения квалификации
Карьера и должностной рост	Медленное должностное продвижение	Быстрое должностное продвижение
Контроль	Легкий неформализованный	Жесткий формализованный

Рассмотрев данные подходы можно сделать вывод, что Японская модель более буквально отображает теорию управления человеческими ресурсами, для нее отличительна ориентация на личные свойства работника, его миропонимание, работоспособность в целях пожизненного найма; а еще в исследование коллективной философии.

А для евроамериканской модели характерно рвение к наибольшему соотношению должности в целях извлечения наибольшей выгоды.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Салех Х., Шукайри А. концептуальные модели и методы диагностики. – М.: Манн, Иванов и Фербер,

Некоторые авторы отделяют еще и китайскую модель управления кадрами, различающуюся порядком дифференциации работников согласно итогам экзаменов. Может быть, что в будущем к данной модели будет обращено пристальное внимание изыскателей, сравнимое с интересом к “японскому чуду”, согласно фактору повсеместного распространения китайских компаний и самобытных подходов к управлению работниками.

Таким образом, проанализировав существующие данные о этапах развития теории управления персоналом, можно сделать вывод, что за последние годы развитие персонала вышла на более высокие темпы развития и изучая существующие методы и исследования компания может привнести в некоторые особенности в свое управление персоналом увеличив эффективность работы.

#### **1.4 Практика обучение персонала в России и за рубежом**

Японский опыт управления профессиональной компетентностью персонала.

Основой системы управления развитием персонала в японских фирмах лежит начало «человеческого потенциала». Данный принцип подразумевает вынесение в первый план не просто декларации, а настоящей способности работника выразить и взрастить собственные возможности, получая с собственной работы наслаждение. Не считая такого, высочайший степень человеческого потенциала имеет возможность существенно повысить общественную защищенность работника, убежденность специалиста в том, что его умения, познания и навыки и опыт службы дадут его востребованность на рынке труда.

Иначе, данный принцип можно определять, как принцип развития. Как только, в японской системе управления организацией стал появляться принцип развития, достаточно легко стали реализовываться такие функции обучения

персонала фирмы, как приведение в соотношение профессионально-искусного состава сотрудников с целями и заданиями фирмы, стремительная и легкая адаптация новейших сотрудников в компании, постоянное формирование сотрудников и их официальный прогресс и другие. Принцип становления непременно обязан подключать в себя последующие составляющие: совершенное втягивание работника в миссии фирмы; сознание работником целых проблем деятельности; доставка работнику способности уделять больше внимания самоконтролю; присутствие у работника целой полнотой необходимой для службы информации; приобретение работником в глазах группы и в собственных личных значимости для фирмы, понимание при данном собственной причастности к всеобщему делу и мероприятия собственной ответственности.<sup>25</sup>

Главной темой японской системы профессиональной подготовки и изучения персонала считается перевоплощение «познания единичного работника в знание целой системы».

Неплохой иллюстрацией практичного воплощения данной задачи служат обширно знаменитые в целом круге японские «кружки качества».

В японской системе управления предусматриваются кругозор целых компаний, сопряженных с предприятием, однако при данном, как отмечает Б. Глинский, «заинтересованностям работников и менеджеров придается особенное смысл», так будто они напрямую соединены с производством, результативностью и конкурентоспособностью фирмы. Наверное, основным ролью имеет место быть в порядке неизменной профессиональной подготовки и постоянного изучения данных категорий персонала в движении целой службы в компании.

Что касается начального воспитания – в Стране восходящего солнца работает 12-летняя система школьного изучения, из каких шесть лет – исходная

---

<sup>25</sup> Сенаторов А.А. Управление персоналом предприятия [Текст]: - М.: Инфра-М

степень, 3 года – посредственная степень и 3 года – окончательная, повышенная степень, которая вызвана давать особое образование. Однако в школе недостает нужных критерий про практичные укрепления профессиональных познаний. В взаимосвязи с этим производственные компании никак не осмеливаться полагаться выпускникам средних учебных заведений сложное и дорогостоящее оборудование. Большие фирмы стали использовать стратегию способа молодых трудящихся «с запасом», ориентируясь в расширение собственного производства, для пополнения персонала в взаимосвязи с выходом в пенсию старшего поколения и для такого, чтоб не давать соперникам данный принципиальный стратегический ресурс. Подавляющая часть общепринятой в службу молодых людей изучает проф воспитание в учебных центрах фирм либо посылаются в практику в большие зарубежные, либо российские учебные заведения.

Еще одной особенностью процесса обучения персонала японских компаний является изучение опасных для компании ситуаций и пошаговый перечень мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации (в результате обучения формируются высококвалифицированные работники, способные вывести свою компанию из кризисной ситуации).

В японских фирмах совсем широко используется система ротации. Замена представляет собой мягкое перемещение работника в разные отделы службы компании. Ротация для кандидата в управляющую обязанность обязательна и ведется около одного раза в 5 лет. Среднее момент присутствия работника в одном посту находится в зависимости с особенностями его работы.

В системе обучения многих японских предприятий применяется метод PDCA. Данный метод состоит из 4-х пошаговых действий, которых сотрудники планомерно выполняют.

P – Plan (планирование) – составление четкого плана действий на определенный стратегически значимый для компании период, с одновременным указанием ожидаемого результата;



D – Do (исполнение) – исполнение мероприятий, продуманных ранее в определенный стратегически значимый для организации период времени;

C – Check (проверка) – проверка выполненных работ с запланированными;

A – Act (результат) – проверка получившегося результата с запланированным, а также анализ выявленных несоответствий и их причин .

Если присмотреться, видно, что японский стиль управления в целом, близок к русскому, в силу традиций и восприятия сотрудников компании как большой семьи. Именно поэтому, российским компаниям можно смело перенимать опыт, который представлен Японией и вполне возможно, что именно он будет обречен успехом как в социальном плане, так и в профессиональном.

Опыт управления профессиональной квалификацией персонала американских компаний.

В профессиональную подготовку, воспитание и переучивание собственных служащих, американские компании тратят наикрупнейшие денежные, физические, временные, человеческие ресурсы. Это связано с тем, что нужная квалификация работников близко сопряжено с пользой системы. Залог успеха деятельности компании во многом определяется ростом уровня знаний, повышением компетентностного, индивидуального и коллегиального образовательного уровня. Именно поэтому американские компании вкладывают большое количество ресурсов на профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников. К примеру, компания IBM потратила на обучение персонала в 2009 г. один миллиард долларов, а компания Ford – 500 млн. долларов. Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в сотрудников, что свидетельствует о принятии человека и его профессиональной деятельности в компании как одного из основных факторов в достижении

успешности деятельности компании, ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности.<sup>26</sup>

Именно поэтому крупнейшие южноамериканские компании создают собственные коллективные институты для выполнения профессиональной подготовки и системы постоянного изучения служащих. Так, к примеру, коллективный институт Global Learning сотворен в фирмы IBM. Он насчитывает 3 400 педагогов из 55 государств мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже наиболее 126 000 служащих фирмы прошли обучение, профессиональную подготовку и переподготовку в данном институте. А что касается Учебного центра компании «Дженерал Электрик», то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится в тренировочные курсы про проф подготовки и изучения сотрудников. Совсем принципиально подметить, что речь идет лишь о внутренних курсах в компании, однако имеется и направленности обучающихся в тренировочные центры за границами фирмы.

В основе системы проф подготовки и изучения почти всех американских фирм лежат 3 основных принципа :

- непрерывность проф подготовки и изучения персонала, объясненная ускоряющимися темпами становления, модернизации технической и схемы;
- практическая направление проф подготовки и изучения персонала;
- использование в большей степени функциональных способов изучения персонала.

Так, к примеру, правящие фирмы «Хьюлетт – Паккард» постоянно пытались соблюдать один из принципиальных притязаний – «назначать в любой пост более способных сотрудников». В компании непрерывно обновляется программа проф подготовки и изучения персонала. Это очень

---

<sup>26</sup> Пугачев, Василий Павлович. Руководство персоналом организации

плодотворно, так как в поле деятельности технического проектирования и производства, моральное устаревание продукта становится опасным.

Американские фирмы изучили и стали широко применять успешный опыт японских компаний в организации и использовать «кружки качества». Образовательные программы занимают около 30% времени работы таких кружков. Именно активные, постоянно усовершенствованные методы профессиональной подготовки и обучения персонала американских компаний становятся очень действенны. Если пробовать применять такие методы на практике российских предприятий, то есть вероятность сугубо положительного влияния для компаний. Обучение персонала в США ориентируется в большей степени на крупнейшие предприятия, а отличии от Европы, где обучение проходит приоритетно в малых организациях.

Управление профессиональной компетентностью персонала фирм Европы

Что касается европейских фирм, то, как правило, большие компании создают собственные тренировочные центры, университеты и институты, в каком месте учится их штат. Так, к примеру, объединение Envia M (Германия), компания «Люфтганза» (Страна) имеют целый разряд тренировочных центров. В их наряду с профессиональной подготовкой исполняется предстоящее сопровождение действий развития персонала фирмы. В главном, это осуществляется путем установки увеличения квалификации, семинары для управляющих и профессионалов, разные тренинги. Нужно отметить, что профессиональная подготовка и воспитание персонала исполняется в рамках двойственного порядка, которая подразумевает сочетание циклов абстрактного и практичного изучения. Теоретическую программку студенты осваивают в стенах тренировочных центров, а фактическую – конкретно в предприятии.

Профессиональная подготовка и воспитание персонала в европейских фирмах перемещает в большей степени системный, непрерывный уклон. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит прогноз

необходимостей в профессиональной подготовке и снижение предстоящего использования обученного персонала.

## **Глава 2. Анализ управления персоналом сети гастрономов Радуга Вкуса (ООО «Счастье есть»)**

### **2.1 Кратная характеристика предприятия ООО «Счастье есть» сеть гастрономов Радуга Вкуса**

«Радуга Вкуса» - это сеть гастрономов, динамично развивающаяся с 2008 года. Наши магазины расположены в городе Томске и ближайших поселках. Гастрономы относятся к формату «магазин у дома» или «магазин шаговой доступности» - большинство из них находится в жилых микрорайонах города Томска. В настоящий момент наша сеть включает в себя 22 магазина самообслуживания, торговой площадью от 200 до 1500 м.кв., а ассортимент магазинов составляет до 10 000 наименований товаров от ведущих производителей, отвечающих самым высоким стандартам качества.

В структуре сети работает свыше 200 сотрудников, которые ежедневно делают все для того, чтобы наши покупатели уходили из магазина только с положительными эмоциями.

Ежегодно в преддверии праздников сеть гастрономов «Радуга Вкуса» проводит мероприятия для детей и взрослых на территории своих магазинов, а именно: мастер-классы по различным направлениям творчества – поделки из бумаги, пластики, цветного песка, ткани, роспись пряников и многое другое, а также проводит развивающие и познавательные программы для детей, мастер-классы с анимационными студиями!

Форма собственности – общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Юридическое название – ООО «Счастье есть». Организация коммерческого типа.

Основные приоритеты компании в работе:

1. высокий уровень качества обслуживания;

2. максимально возможный ассортимент всегда свежей продукции;
3. создание гостеприимной, дружелюбной атмосферы, как для покупателей, так и для сотрудников компании.

Миссия ООО «Радуга Вкуса» заключается в развитии на территории г. Томска и области удобных для покупателя магазинов формата «у дома», предоставляющих широкий, глубокий, регулярно обновляющийся ассортимент качественных продовольственных товаров по недорогим ценам. Направление деятельности данной организации – розничная торговля продуктами питания и сопутствующими товарами по принципу самообслуживания.

*Основные цели предприятия:*

- Завоевание доли рынка по Томской области;
- Ежегодное открытие более 5 магазинов;
- Снижение текучести кадров до минимума.

*Основные задачи предприятия:*

- Создание удобства и комфорта для покупателей;
- Расширение ассортимента продукции;
- Обеспечение жителей города удобными гастрономами «у дома» с качественным обслуживанием;
- Предоставление продуктов высокого качества.

Организационная структура компании относится к дивизионной по географическому положению, т.к. каждый магазин располагается на разной территории и пространственно отделен друг от друга. Каждому магазину принадлежит свой кадровый состав, свое начальство, свое оборудование,

соответственно каждый из них принимает самостоятельные решения (см. Приложение А).

В организационной структуре компании имеется многоуровневая иерархия. Организационные процессы: полномочия сосредоточены на верхнем уровне управления. Свойственна централизация полномочий. Основная часть ответственности закреплена за руководителями. Для организации характерен постоянный личный контроль, который осуществляется в основном по средствам электронной почты. В конце периода проводятся совещания аппарата управления всей сети. Для организации свойственны неформальные коммуникации.

Компании присуще горизонтальные связи, которые связывают все подразделения. Благодаря этому, координировать деятельности сотрудников, работающих в различных трудовых коллективах и выполняющих разные функциональные задачи, становится проще. Как на высших уровнях управления, так и на местах.

*Плюсы организационной структуры:*

- самостоятельное принятие решений и координация деятельности;
- автономная работа;
- простое осуществление контроля, всегда есть ответственный за деятельность (управляющий каждого магазина).

*Минусы структуры:*

- отсутствие четко настроенного канала коммуникаций;
- каждый магазин располагается друг от друга на расстоянии, соответственно, существует своя мини-культура, которая может противоречить общим стандартам.

Стоит отметить, что данная организация эффективно взаимодействует с внешней средой, об этом может свидетельствовать взаимоотношения с кредиторами, поставщиками, инвесторами и партнерами.

*Основные клиенты ООО «Радуга вкуса»:*

1. «ТД Лесто»,
2. «К+»,
3. «Юнимилк»,
4. «Межениновская Птицефабрика»,
5. «Семкин»,
6. «Сибирская Аграрная Группа».

Главными партнерами являются:

1. Росбанк,
2. Росинкас,
3. Спецавтохозяйство,
4. Сбербанк и Газпромбанк.
5. Аэропорт Богашево (г. Томск).

Компания совместно с аэропортом разработали бонусную программу для клиентов магазина, располагающегося в районе Богашево. К тому же, ООО «Радуга Вкуса» принимает участие в благотворительности и помощи детского клуба «Одиссей» в пос. Копылово и является основным спонсором спортивных команд «Томск-Одиссей».

#### *Общая характеристика субъекта управления персоналом*

Субъектом управления персоналом является менеджер по персоналу в единственном лице, а также управляющие и заместители управляющих каждого магазина.

Менеджер по персоналу по отношению к управляющим и их заместителям выступает директором по персоналу, т.к. занимает управленческую позицию: дает на решение управляющим различные задачи, координирует и контролирует их в процессе деятельности. Каждый из управляющих, в свою очередь, также занимает управленческую позицию по



отношению к линейным должностям. В подчинении управляющего магазином – весь состав персонала магазина. Каждый управляющий магазина использует разные методики и стили управления. Все управляющие магазином – женщины среднего возраста (35-40 лет).

## **2.2 Моральное и материальное стимулирование персонала в ООО «Счастье есть»**

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального не денежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Регулировка оплаты труда персонала требует ее соответствующей системы, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный доход за исполнение нормы труда, самостоятельно от плодов деятельности компании, а с иной стороны, увязывающей заработок с персональными и корпоративными итогами производства. Под системой оплаты производства в предприятии подразумевается построение порядка ее дифференциации и регулировки по категориям персонала в зависимости с трудности исполняемых дел, а еще индивидуальных и корпоративных итогов труда при обеспечении гарантированного оклада за исполнение нормы труда.

Общая численность персонала в организации – 390 человек. Преобладают женщины. Это специфика данной отрасли, поскольку большинство должностей чаще применимы к женскому полу (кассиры, продавцы, уборщики, фасовщики, товароведы, управляющие).

Женщины – 285 сотрудника;

Мужчины – 105 (см. Рисунок 1).

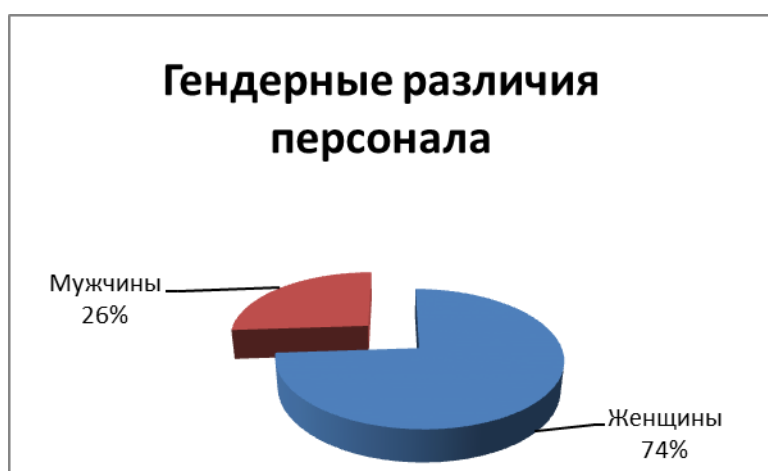


Рисунок 1– Гендерные различия персонала (%)

Что касается групп персонала, то их можно условно можно разделить на четыре части. Основная часть организации — это сотрудники магазинов. Так как они напрямую связаны с продажами, реализуют товар, остальные 3 группы только организуют, управляют и контролируют торговый процесс. Менеджеры и офис выполняют вспомогательные функции, относительно основной деятельности организации.

В управлении ООО «Радуга Вкуса» используются следующие категории методов:

Административно-организационные способы управления:

1. внедрение властной мотивации (издание команд, эффективность распоряжений, указаний) около управлении текущей деятельностью компании;

2. побуждение труда работников средством гарантированного предоставления соц. гарантий.

Нравственное побуждение труда работников ООО «Радуга Вкуса»:

1. формирование у служащих чувства принадлежности к предприятию: создание стандартов обслуживания, знание коллективной рекламы, обширное внедрение логотипов фирмы, снабжение служащих фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. побуждение в основе выражения общественного признания (доски почета, заслуги, прилюдные одобрения).

Компания ООО «Радуга Вкуса» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда:

- обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как средство стимулирования добросовестной работы.

У компании отсутствует возможность индивидуальных заработков работников, определяющиеся их личным трудовым вкладом.

При оплате труда рабочих применяется: оплата за количество проработанных смен, согласно окладам, утвержденных в договорах при приеме на работу, размер которых зависит от выполняемой работы и от количества рабочих смен.

У компании практически отсутствует материальное стимулирование персонала. Но стоит отметить, что предприятия предоставляет возможность увеличить основной оклад работы доплатой, при помощи ей в следующих случаях:

- доплата за обнаружение и предотвращение кражи в гастрономе;
- доплата за совмещение профессий (должностей),

- доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

Стоит заметить, что у компании отсутствуют определенные критерии надбавок при выполнении трудовых функций и обязанностей, так же соблюдение рабочих норм, обусловленных правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное, строгое соблюдение санитарного режима гастронома, компания практически не как не стимулирует своих сотрудников за подобные действия.

Сотрудники компании ООО «Радуга Вкуса» имеют все шансы быть абсолютно или наполовину лишены премии в последующих случаях:

- несоблюдение или ненадлежащего выполнения трудовых прямых обязанностей, предусмотренных официальными или промышленными инструкциями;
- выполнение дисциплинарного проступка;
- нанесение физического вреда гастроному либо причинение ущерба его деловой репутации;
- реализация просроченного продукта;
- нарушение правил технической безопасности, а также правил охраннопожарной безопасности;

Конкретный размер понижения премии определяется Генеральным начальником компании и находится в зависимости с тяжести проступка либо характера упущения в течении рабочей деятельности, а также их результатов.

Работники абсолютно лишаются премии в последующих вариантах:

- осуществление прогула;
- появление на службе в пьяном пребывании;
- в пребывании наркотического или токсического опьянения;
- распивание алкогольных напитков на территории гастронома;
- совершения хищения достояния гастронома.

Полное или частичное лишение премии делается за тот период, в котором было сделано упущение сообразно работе.

Вознаграждение трудящихся (депремирование) исполняется сообразно отработанному в проходящем месяце смен по табелю и на основании постановлений начальников смен.

Таким образом, можно сделать вывод: что на предприятии ООО «Радуга Вкуса» не поощряется развитие трудовой активности, и практически не развита система мотивации персонала. Компания стремится мотивировать сотрудников только моральной составляющей, а материальной только в тех случаях когда сотрудник помог компании, либо получил выговор и намек на возможный штраф. Такое положение вещей говорит о сдерживании развития компании в области совершенствования методов управления персонала.

В конечном итоге это лишает компанию ООО «Радуга Вкуса» возможных конкурентных преимуществ, а также в каком-то смысле создает простой в развитии, что уменьшает общую и возможную производительность компании, уменьшая шансы увеличить получение большей финансовой прибыли.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования в компании ООО «Счастье есть» гастроном Радуга Вкуса, показывает, что размер заработной платы сотрудников компании поставлен в зависимость от результатов деятельности предприятия.

За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде штрафа.

### **2.3. Оценка действующей системы повышения квалификации персонала в ООО «Счастье есть»**

Работа с персоналом в ООО «Радуга Вкуса» осуществляется под руководством менеджера по персоналу в единственном лице.

Основной задачей отдела кадров является удовлетворение потребности ООО «Радуга Вкуса» в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

В службе рекламы ООО «Радуга Вкуса» принята следующая философия управления персоналом:

- сотрудник должен быть лоялен целям деятельности компании ООО «Радуга Вкуса»
- компания ООО «Радуга Вкуса» должна способствовать достижению личных и профессиональных целей сотрудников;
- если цели компании ООО «Радуга Вкуса» и сотрудника не совпадают, то они прекращают совместную деятельность.

Для выполнения анализа существующей системы внутрифирменного обучения было проведено интервью с менеджером по персоналу компании ООО «Радуга Вкуса».

Интервью - это проводимая согласно поставленному плану беседа, допускающая полный контакт интервьюера с респондентом (опрашиваемым). Вопросы на собеседование в Прибавлении Б.

В ходе собеседования было установлено, что на предприятии проводится постоянная работа для развития сотрудников, которая подразумевает периодическое обучение работников.

Обучение персонала, со слов управляющего, в предоставленной системы ведется:

- при введении новых стандартов работы;
- при переведении работников в новые должности;
- около внедрения новых стандартов счетоводной отчетности;
- при приеме на работу в типе стажировки;

Главной темой увеличения квалификации управляющих работников, профессионалов и трудящихся считается поднятие уровня квалификации в целом персонала, с целью выработки у работников профессионализма.

После изучения проводится анализ:

1. степени проф знаний работника;
2. производственной деятельности сотрудника;
3. личных свойств сотрудника исходя из запросов рабочего места.

ООО «Счастье есть» гастроним Радуга Вкуса» вкладывает значительные средства в развитие персонала, программы страхования, медицинское обслуживание для работников и их семей.

Для определения уровня лояльности на предприятиях ведутся диагностические изучения - чаще лишь - выборочные опросы и тестирования, разрабатываемые специалистами по психологии и специалистами по социологии организаций.

Внутрифирменное обучение - особенная сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки формируются специально для определенного предприятия и нацелены на формирование персонала и подготовку его к переменам в организации.

Отделяют 2 главных подхода к организации внутрифирменной подготовки на предприятии.

1. Экспертный подход - подразумевает вероятность осуществлению программки становления системы с выводом серьезных тем организации путем

подготовки управленческого персонала на основе познаний и эксперимента приглашенного консультанта.

В рамках такого расклада преподаватель-эксперт выступает будто обладатель экспертного знания, что имеет возможность быть использовано к определенной ситуации, сформировавшейся в организации. Программа изучения обязана обеспечить слушателей познаниями о типичных проблемах, с которыми они имеют все шансы встретиться в ходе своей проф деятельности. В данном случае целью изучения в большей степени считается передача полностью определенных познаний.

2. Процессуальный подход - подразумевает вероятность осуществлении программы становления системы только в движении общей службы преподавателя с персоналом организации. В рамках данного подхода проект предполагаемых действий имеет возможность быть создан и главное - продан лишь при активном участии административного персонала организации.

Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются добавочные требования, объединенные в первую очередь с его ориентацией в партнерское взаимодействие с педагогом-тренером и перспективой активного участия в тренировочном процессе.

В отличие от первого подхода в предоставленном случае у слушателей, кроме набора проф. знаний, должна быть сформирована установка в изменение, изучение новыми методами решения как будто в движении персональной деятельности, так и освоения эффективных способов групповой работы.

В ООО «Счастье есть» гастром Радуга Вкуса» реализуется как процессуальный, подход к организации внутрифирменной подготовки.

С момента прихода сотрудника в компанию начинается его стажировка как специалиста. Стоит заметить, что стажировка в виде наставничества, которая не определена по времени, стажирующему не прилагается вознаграждение, и он не несет никакой ответственности за качественное/некачественное ее прохождение.



Проанализировав систему обучения персонала ООО «Счастье есть» гастроном Радуга Вкуса» можно сделать следующий вывод: что, компания уделяет значимое внимание, качеству работы сотрудников и стремится повысить его результативность, но не всегда эта работа проводится эффективно, так как например за время стажировки стажирующему сотруднику не предоставляют надбавки и это обучение не определено по времени, а значит стажирующий сотрудник не заинтересован в качественном обучении и не несет никакой ответственности.

Так же, во время прохождения мной практики на предприятии ООО «Радуга Вкуса» мной было выявлено следующее наблюдение, что компания предлагающая широкий выбор обучения, на практике не стремится выращивать свой потенциал, и фактическое обучение которое она предоставляет ложится на время стажировки.

#### **2.4. Анализ системы управления персоналом в ООО «Радуга Вкуса»**

Выявление возможных проблем в процессе управления персоналом.

Для анализа системы управления компании ООО «Радуга Вкуса» в системе управления компании, был составлена матрица анализа системы управления персоналом и заполнена экспертным путем менеджера по персоналу компании ООО «Радуга Вкуса». (Приложение Б)

Основные выводы из анализа системы управления, можно выделить что в организации уделяется особое внимание подбору, отбору, найму, что вполне обосновано, т.к. это является одной из основных задач, системы управления персоналом в данной организации. Это обосновано большой текучестью кадров. Т.к. это сеть супермаркетов, большая часть сотрудников приходится на продавцов, кассиров и т.д. Также акцент на подборе, связан с развитием организации и с ее расширением.

Адаптация и обучение в компании представлены, но достаточно примитивно. Адаптация в компании – это в основном наставничество. Обучение персонала тоже играет роль, но представляет собой лишь проведение тренингов и не более.

Так же, несущественную роль играет мотивация управляющего состава. Уделяя небольшое значение мотивации руководителей, они тем самым делают работу своих сотрудников и всего магазина в целом менее эффективной.

Так же стоит отметить по всему содержанию управления, это легкость и простота реализации, все достаточно естественно и понятно в действиях компании. Что касается стандартизации содержания, то тут можно заметить недостаток элементов управления или их отсутствие.

В целом правила и процедуры соблюдаются, но нет прописанных документов, положений. Для компании характерна неформальная стандартизация содержания управления.

Сильные стороны системы:

- простота содержания всего управления в целом;
- легкая адаптация;
- ясная система мотивации.

Слабые стороны:

- малое количество или отсутствие нормативных документов и информационного обеспечения;
- недостаточное внимание уделяется оценке офисных работников и вспомогательного персонала;
- аттестация и обучение минимальны и примитивны.

Следующим шагом анализа возможных проблем компании в системе управления персоналом является определения сильных и слабых сторон компании и составление SWOT-анализа.

Для проведения SWOT-анализа необходимо, проанализировав предприятие, выявить все слабые и сильные стороны, а также все возможные угрозы и возможности (PEST и ПРiМ-анализы).

ПРiМ-анализ – анализ внутренней среды организации. Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т.д.) и представление ее посредством различных подсистем - это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ внутренней среды организации всегда индивидуален и неповторим. Но общее для всех организаций - полнота анализа и его многофакторность.<sup>27</sup>

ПРiМ-анализ предприятия ООО «Радуга Вкуса» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - ПРiМ-анализ предприятия ООО «Радуга Вкуса».

<b>Перечень сильных сторон организации</b>	<b>Перечень слабых сторон организации</b>
<p>Наличие постоянных клиентов, ведет к наличию постоянных покупок в гастрономе;</p> <p>Качество выполняемых работ и продукции, предоставляемой на полках в гастрономе, приводит к увеличению потенциальных клиентов;</p> <p>Высокий технологический уровень производства, способствует качеству</p>	<p>Не выстроенная система обучения;</p> <p>Большая текучесть рабочего персонала, приводит к непостоянству перечня выполняемых работ;</p> <p>Аттестация и обучение минимальны и примитивны;</p> <p>Стажировка в виде наставничества, малоэффективная без ответственности за обучение;</p> <p>Малый руководящий состав, ведет к отсутствию должного контроля за выполнением конкретных работ и</p>

<sup>27</sup> <http://studme.org/1510082711585/menedzhment/pest-analiz>

<p>предоставляемых услуг;</p> <p>Большая сеть компании 22 гастронома.</p> <p>Соответствие предоставляемых услуг стандартам, способствует увеличение объема потребительских заказов;</p> <p>Широкий спектр ассортимента приводит к увеличению объема покупок и выплатам зарплат без задержек.</p>	<p>действиями персонала;</p> <p>отсутствие развитой системы мотивации;</p> <p>Отсутствие маркетинговых исследований, влияет на возможность завоевания новых рынков предоставления услуг, а также на выработку конкурентных преимуществ;</p> <p>Отсутствие регламентов;</p> <p>Отсутствие строгой системы обучения;</p> <p>Сдерживание развития трудовой деятельности сотрудников, сдерживает возможный потенциал и отрицательно влияет на общий результат работы.</p>
--	---

Следующим шагом будет составление PEST- анализа. Основным инструментом анализа макросреды является метод PEST-анализа (другой вариант названия STEP-анализ), предназначенный для выявления политических, экономических, социокультурных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на рыночное положение и стратегию компании.<sup>28</sup> STEP-анализ компании ООО «Радуга Вкуса» представлен в таблице 4.

<sup>28</sup> [http://studme.org/1263111319438/marketing/osnovnye\\_metody\\_issledovaniy\\_makro-\\_mikrosredy\\_marketinga#459](http://studme.org/1263111319438/marketing/osnovnye_metody_issledovaniy_makro-_mikrosredy_marketinga#459)

Таблица 4 - СТЕР-анализ компании ООО «Радуга Вкуса»

Угрозы внешней среды:	Возможности внешней среды:
<p>1. Низкая покупательная способность большей части населения, что может привести к снижению спроса на товары;</p> <p>2. Ухудшение демографической ситуации ведет к снижению клиентов;</p> <p>3. Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий, может привести к потере возможности овладения новых сегментов рынка предоставления услуг;</p> <p>4.Выход на рынок более конкурентоспособных компаний.</p>	<p>1. Конкуренция в незначительном ее проявлении, влечет не явное установление цен на предоставление услуг;</p> <p>2. Перспективный и быстро развивающийся сектор экономики, дает возможность осваивания новых сегментов рынка;</p> <p>3. Высокий и стабильный спрос, приводит к возможному повышению цен на предоставление услуг;</p> <p>4. Рост деловой активности, приводит к привлечению новых клиентов;</p> <p>5. Рост благосостояния населения, влечет увеличение числа постоянных клиентов;</p> <p>6. Применение новых технологий, повышает качество выполнения работ;</p> <p>7. Строительство новых микрорайонов или расширение старых, создает спрос на магазины общественного питания.</p>

Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды были проанализированы и самые значимые из них в нынешних условиях были вынесены в таблице 5.

Таблица 5. Проранжированные результаты SWOT-анализа ООО «Радуга Вкуса»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Наличие постоянных клиентов, ведет к наличию постоянных заказов	Большая текучесть рабочего персонала, приводит к непостоянству перечня выполняемых работ
Качество выполняемых работ, приводит к увеличению объема заказов на выполнение тех или иных услуг	Малый руководящий состав, ведет к отсутствию должного контроля за выполнением конкретных работ и действиями персонала;
Широкий спектр ассортимента приводит к увеличению объема покупок и выплатам зарплат без задержек.	Сдерживание развития трудовой деятельности сотрудников, сдерживает возможный потенциал и отрицательно влияет на общий результат работы
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Рост благосостояния населения, влечет увеличение числа постоянных клиентов;	Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий, может привести к потере возможности овладение новых сегментов рынка предоставления услуг
Строительство новых микрорайонов или расширение старых, создает спрос на магазины общественного питания;	Низкая покупательная способность большей части населения, что может привести к снижению спроса
Применение новых технологий, повышает качество выполнения работ.	Выход на рынок более конкурентоспособных компаний.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ООО «Радуга Вкуса» существует в стабильных условиях, но имеет серьезные проблемные стороны в системе управления персоналом. Можно сказать, что предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления.

Существующая система управления должна претерпеть изменения в некоторых направлениях. Для этого необходимо решить некоторые вопросы:

- Текучесть персонала;
- Отсутствие качественного выполнения услуг с отсутствием мотивации персонала;
- Невысокий профессионализм сотрудников, связанные с настроенностью системы обучения.
- Отсутствие строгой системы обучения;

Из выявленных недостатков можно выделить основные проблемы, которые имеют большое влияние.

Этой проблемой является отсутствие эффективной мотивации персонала, а также «невыстроенность системы обучения» сотрудников.

Решения по этим проблемам будут рассмотрены в разделе 2.5

## **2.5. Рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом в ООО «Счастье Есть»**

Анализ деятельности предприятия показывает, что в ООО «Счастье Есть» недостаточно внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников.

Для улучшения системы управления персоналом ООО «Счастье Есть» необходимо на современном этапе предпринять определенные действия, связанные разработкой системы мотивации для повышения стимулирования сотрудников к работе компании и увеличения общей эффективности работы

фирма, а также усовершенствовать систему повышения квалификации сотрудников.

Предлагаемые мероприятия в этом направлении основываются на улучшении деятельности компании. Таким образом, для улучшения системы управления персоналом ООО «Счастье есть», стоит осуществить следующие рекомендации:

### **2.5.1 Совершенствование системы мотивации сотрудников компании.**

Высокоэффективная система мотивации позволяет в буквальном смысле творить чудеса с персоналом любой компании. Поэтому совершенствование системы управления персоналом предприятия всегда необходимо осуществлять с учетом этого фактора: справедливая и своевременная оценка руководством качества работы сотрудников, подкрепленная материальным или нематериальным поощрением, стимулирует персонал к более эффективной работе с нацеленностью на результат.

Для компании ООО «Радуга Вкуса» проблема мотивации труда, является актуальной, потому что она практически не развита и лишает работника компании работать с полной отдачей компании, что в конечном итоге влияет на общую эффективность работы компании.

Таким образом, разработка системы мотивации увеличит производительность работы сотрудников компании, что однозначно отразится на качестве обслуживания и работы.

Для повышения интереса работников в успеваемости функционирования компании нужно развивать следующие составляющие мотивации:

1. Развивать организационную культуру компании. Нужные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации компании, демократический стиль управления. Использование этого



компонента помогает достигнуть: понимание и признание целей компании, ориентация на будущее, согласование взаимных интересов между персоналом компании;

2. Обслуживание персонала. Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, предоставление условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о персонале, нуждающихся в помощи. Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с компанией, повышение трудовой активности;
3. Привлечение кадров к принятию решений. Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений. Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании;
4. Организация рабочего места (установка на рабочее место технических, и организационных вспомогательных средств с учётом потребностей персонала). Инструменты: технические и вспомогательные средства, для создания комфорта на рабочих местах. Достигаемые цели: рабочего места удовлетворяющие требованиям работников, удовольствие от работы и более качественное выполнение обязанностей;
5. Оценка персонала (система планомерной аттестации кадров по определенным оценкам). Инструменты: разные методы аттестации результатов труда и возможностей персонала. Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

В ходе проделанного анализа, можно выделить основные направления развития системы стимулирования персонала в ООО «Радуга Вкуса»:

- улучшить систему управления карьерным ростом;
- увеличить возможность получения материальных выплат;
- использовать разнообразие социально - психологических факторов в стимулировании кадров, формирование благоприятного социально - психологического климата в компании.

Совершенствование методов экономического стимулирования кадров ООО "Радуга Вкуса" нужно основывать на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов компании, а также эффективностью труда самого сотрудника.

Применяемая в компании система премирования не находится в зависимости с конкретной результативности трудовой деятельности группы. Такая конструкция имеет возможность только предотвращать дисциплинарные нарушения. Чтобы плодотворно повлиять материальными стимулами на работника необходимо завести наиболее дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда про всех подчинённых.

Основной список соц. выплат фирмы подобает обговорить в пребывании коллектива (анкетирование, собрание группы). Вероятно, закрепление за отдельными отделами различных вариантов социальных выплат.

Бонусными социально - экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в ООО "Радуга Вкуса" могут стать:

- оплата праздничных дней;
- медицинское страхование в компании;
- дополнительное пенсионное страхование в компании;
- страхование от несчастных случаев;

Соединяя все предложенные и уже используемые в компании способы стимулирования, можно привести следующий перечень форм дополнительного экономического дохода сотрудниками, созданными для стимулирования их трудовой деятельности:

1. заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки);
2. бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии);
3. участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд);

4. отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления);

Все перечисленные виды стимулирования необходимо применять для выявления материального вознаграждения, при этом затраты на работников не будут выглядеть как резко растущие. Внедрять такие системы нужно поэтапно, при этом одна форма может служить источником для другой.

Изменения в системе оплаты работы необходимо учредить для всех категории работников и привести в положение о зарплате и премировании труда в фирмы. Предложенные обстоятельства премирования станут иметь разделенный характер воздействия на любого из рабочих и начнут провоцировать работу отдельных категорий персонала.

Финансовые способы управления необходимо осуществлять последующим способом: руководство проекта составляет план и состав денежных выплат и иного материального стимулирования в зависимости от итога работы каждого работника, обосновываясь на едином перечне форм стимулирования, разработанных в создаваемой системе оплаты производства.

В момент исследования и улучшения финансовых способов управления фирмой, управленческому коллективу ООО "Радуга Вкуса", нужно учесть, что большая результативность действия экономическими методами в менеджменте завоевывается при их соединении с иными способами. Ключевые издержки на проектируемую систему физического стимулирования будут содержаться в отданном проценте с средства прироста доходов фирмы, в создание изменяющейся доли оплаты труда сообразно системе роли сотрудников в выгоды компании.

В предложенной для ООО «Радуга Вкуса» модернизированной системе мотивации работников главными факторами стимулирования есть система материального стимулирования.

Таким образом, можно отметить, что создание эффективной системы мотивации труда, во-первых, повысит производительность всех сотрудников, компании, во-вторых уменьшит общую текучесть кадров. Ведя оценку экономической эффективности внедрения созданной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который действует новая система мотивации труда - это производительность коллектива на протяжении производственного процесса, что будет способствовать увеличению общей прибыли компании и возможном росте его конкурентоспособности.

### **2.5.2 Совершенствование системы обучения сотрудников в ООО «Радуга Вкуса»**

Для совершенствования системы обучения персонала предложены следующие этапы решения данной проблемы:

#### **1. Проведение диагностики в обучении.**

Анкетирование сотрудников даст возможность определить уровень их профессионализма, соответствие занимаемой должности, мотивацию и основные требования к обучению, степень удовлетворенности выполняемой работой, психологический тип.

#### **2. Рассмотреть оценку и аттестацию кадров.**

Обучение тесно связано с оценкой и аттестацией сотрудников компании. Из матрицы систем управления видно, что в компании отсутствует система оценки и аттестации.

#### **3. Согласовать обучение с целями компании.**

Не каждая из методик обучения, которую может выбрать компания, даст эффективность и развитие для персонала и результатов компании в целом. Организация должна выбрать такой стиль управления обучением, который будет соответствовать цели компании и ее задачам.

4. Так как в организации имеется большая текучка кадров и постоянный поток нового персонала, мы понимаем, что недавно принятые сотрудники не всегда могут эффективно работать в организации, несмотря на то, что имеют необходимое образование и соответствующий опыт работы. На данный фактор может влиять следующие особенности — это существующая система мотивации сотрудников, комфорт труда, престижность работы в данном магазине.

5. Усилить контроль за аттестации и обучением сотрудников

6. Внедрения выплат за наставничество сотрудникам обучающим вновь прибывших на стажировку.

7. Увеличить количество человек, занимающихся наймом персонала и его обучением.

8. Использование документов в виде специализированных тестов при приеме на работу;

Таким образом, данные этапу увеличат эффективность обучения сотрудников компании. В конечном итоге данные методы будут способствовать отсеиванию незаинтересованных в обучении и в качественной работе сотрудников, что уменьшит количество принятых людей на работу, которым она не нравится, в следствии уменьшиться текучесть кадров, так как работать будут только обученные и профессиональные сотрудники. В итоге это повысит общую производительность компании.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
14А2Б	Шарафутдиновой Рузане Руслановне

<b>Институт</b>	ИСГТ	<b>Кафедра</b>	ИП
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр	<b>Направление/специальность</b>	080200 Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности - Ассоциация менеджеров России (АМР), принятый в 2006 году.</li> <li>– Изучение объекта исследования – сеть гастрономов «Радуга Вкуса»</li> <li>– Внутренняя документация предприятия и информация с официального сайта</li> </ul>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация; Санитарные правила для предприятий общественного питания. САНПИН 42-123-5777-91.</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, на повышение мотивации, обучение и развитие руководителей, охрану труда и т.д.</li> <li>– Описать внутренних стейкхолдеров магазина «Радуга Вкуса»</li> <li>– Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности направленные на внутренних стейкхолдеров, затраты на них и оценка эффективности</li> </ul>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Описать внутренних стейкхолдеров сети гастрономов «Радуга Вкуса»</li> <li>– Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий, направленную на спонсорство и благотворительность, охрану окружающей среды.</li> <li>– Описать внешних стейкхолдеров сети</li> </ul>

услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	гастрономов «Радуга Вкуса» и мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на них, оценить их эффективность
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО предприятия сети гастрономов «Радуга Вкуса» и их соответствие нормам трудового законодательства
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	-

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	8 февраля 2016
---	----------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Грахова Е.А.	-		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Шарафутдинова Р.Р.		

### **Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ООО «Счастье Есть»**

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Счастье Есть» гастроном Радуга Вкуса.

Корпоративная социальная ответственность организации заключается в реализации ее интересов посредством обеспечения социального развития коллектива организации и ее активного участия в развитии общества.

Деятельность организации – это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Поэтому технологии современного управления должны включать сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы организации, и подходах к формированию системы корпоративного управления, которая, в свою очередь, должна базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности.

Социальная политика ООО «Счастье Есть» гастроном Радуга Вкуса является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе.

Компания стремится повысить уровень жизни своих работников, клиентов и жителей в регионах присутствия. Вклад Компании в развитие региональной экономики и общества – один из самых весомых в Сибири.

Компания постоянно развивается и создает новые рабочие места. Организовав непосредственную занятость более 6 000 человек, компания тем



самым обеспечила сотрудников и их семьи необходимым материальным достатком и возможностью реализовать свои профессиональные устремления.

Жители регионов присутствия Компании получают возможность пользоваться услугами современных форматов розничной торговли, приобретая свежую, качественную и безопасную еду и нужные в быту товары по доступным ценам, в комфортной обстановке, удобно рядом с домом и работой.

Компания осуществляет масштабные мероприятия, направленные на:

- Низкие цены на широкий ассортимент товаров для наших покупателей;
- Гарантия качества товаров, реализуемых в сети наших гипермаркетов;
- Освоение территории города и развитие инфраструктуры района; Внедрение современных торговых технологий;
- Создание новых рабочих мест;
- Ориентация на работу с местными товаропроизводителями и развитие экономики региона;
- Поддержка благотворительных проектов и социальных программ.

Основными приоритетами компании ООО «Счастье Есть» гастронорм Радуга Вкуса является, качество и безопасность продукции.

Приоритетной задачей является обеспечение стабильно высокого уровня качества поставляемых товаров, в том числе товаров под собственными марками. Контроль качества обеспечивается на всех стадиях жизненного цикла товара. Проводится выбраковка продукции с подходящими сроками годности и испорченной упаковкой, если таковая выявляется. Большая часть товара с «подходящими» сроками годности возвращается поставщику, остальное - утилизируется.

В торговой сети действует минимальная наценка на социально-значимые товары. В магазинах эти товары выделены специальными ценниками.

Клиенты – участники программы выгод «Копилка» получают скидку за покупку до 3%, а пенсионеры - до 7% в утренние часы.

Розничные цены на товары под собственной торговой маркой «Наш лидер» устанавливаются ниже рыночных, при этом качество товаров - гарантировано.

Постоянные акции со снижением цен на самые популярные товары делают покупки еще выгоднее.

### **3.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

Мотивация и оплата труда сотрудников.

Корпоративные ценности компании базируются на общечеловеческих ценностях и современных представлениях о роли персонала в эффективном развитии компании. Так, одной из ценностей компании является профессионализм, т.е. способность сотрудников осваивать и применять в работе новые знания и технологии, быть ответственными за результаты работы, добросовестное исполнение своих обязанностей, опыт, лидерство в своей области.

Главным источником дохода предприятия ООО «Счастье Есть» гастроним Радуга Вкуса всегда был и остается основной персонал компании. К тому же, как показывает статистика, экономия на удобствах и условиях работы персонала не приводит ни к чему хорошему. На предприятии высоки уровень базовой оплаты труда, присутствует социальный пакет, а также существует система премирования в проценте от общей выручки.

Обучение и развитие руководителей.

Корпоративная система обучения и развития персонала ООО «Счастье Есть» гастроним Радуга Вкуса направлена на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;

- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- обеспечить стратегические проекты Компании подготовленным персоналом;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в корпоративной системе управления.

Традиционно Компания уделяет большое внимание развитию внутреннего ресурса обучения, ставя задачу накопления и распространения знаний внутри Компании и развития собственной учебно-тренинговой базы на уровне международных стандартов. Функционирует система внутреннего корпоративного обучения.

В Компании идет непрерывный процесс совершенствования системы компетентности оценки и развития всех категорий персонала. Данная система способствует решению значимых бизнес-задач Компании:

1. планирование обучения и развития персонала Компании;
2. отбор талантливой молодежи;
3. принятие кадровых решений.

Для оценки работников используются передовые методики, действующие в крупнейших международных компаниях.

Так же для работников разных должностей разработаны стандарты, по которым, можно оценить качество их работы. Например, для продавцов-консультантов это:

1. Одежда. Для всех продавцов-консультантов обязательна следующая форма одежды - фирменный фартук-сарафан. Фартук-сарафан должен быть чистым! Так как чистоту своей форменной одежды каждый

сотрудник обеспечивает сам, внимательно следите за ее внешним видом, не допускайте грязных пятен и жирных разводов. Помните, что мы работаем с продуктами питания, поэтому у наших Клиентов не должно возникать никаких «санитарно-гигиенических» подозрений. Обувь в обязательном порядке должна быть чистой.

2. Гигиена. Прическа может быть произвольной, в том числе и современной. При любой причёске волосы должны быть чистыми, уложенными или смоделированными специальными средствами по уходу за волосами. Не допускается наличие пирсинга и татуировок на лице. Использование парфюмерных средств допускается, однако запах не должен быть слишком сильным и резким. Существует общепринятое правило: запах от парфюмерии должен ощущаться на расстоянии не далее, чем 0,5-1 м от человека. Обратите внимание на свои руки – на них тоже смотрят наши Клиенты!

3. Наличие бейджа. Все продавцы-консультанты сети магазинов «Радуга вкуса» должны носить бейджи, где указаны должность, имя и фамилия сотрудника. Бейдж прикрепляется на одежду слева на уровне груди.

Все данные стандарты, предоставлены сотрудником в свободном доступе, и они должны выполняться, в противном случае компания может сделать выговор сотруднику.

Безопасность труда.

Компания ООО «Счастье есть» гастроном Радуга Вкуса уделяет большое внимание безопасности труда своих сотрудников. Для сотрудников разработаны нормы правил поведения в конфликтных ситуациях.

Общие правила поведения в конфликтных ситуациях:

- Постарайтесь увести Клиента подальше от других покупателей;
- Соблюдайте спокойствие;

- Не реагируйте на обидчивые слова, несмотря ни на что, соблюдайте вежливость;
- Ни в коем случае не повышайте голос;
- Постарайтесь узнать, какова причина нервозности, фокусируйте внимание на содержании жалобы, а не на ее форме;
- Продемонстрируйте, что Вы на стороне Клиента: «Я понимаю Ваше состояние»; «Мне очень жаль»; «Я лично приношу Вам извинения от своего лица и от лица Компании, за доставленное беспокойство (неудобство)». «Я прекрасно понимаю Ваше недовольство. И приношу Вам свои извинения за доставленное неудобство. Давайте подумаем, как быстро решить нашу проблему»
- Найдите решение;
- Если не можете/не умеете найти выход, позвоните управляющему магазином;
- Не ведите длительных дискуссий, употребляйте короткие предложения;
- Смотрите в лицо или в глаза собеседнику, стойте ровно, не горбитесь, не складывайте на груди руки, не подпирайте бока, не жестикулируйте (такое поведение может увеличить нервозность или агрессию собеседника);
- Не отходите с места, создавая впечатление, что хочется убежать.

Внутренние нормативные документы в области корпоративной социальной ответственности компании представляют собой документ описывающий политику компании ООО «Радуга Вкуса» в области социальной ответственности компании. Предоставлен данный документ на

официальном сайте компании и разработан в соответствии нормам трудового законодательства.

Основными регламентами компании в области корпоративной социальной ответственности являются, свод нормативных документов, определяющих общее поведения сотрудников при ведении рабочей деятельности. Данные документы помогают улучшить качество обслуживания и так же уменьшают количество конфликтных ситуации.

### **3.2 Внешняя социальная политика предприятия**

Спонсорство и благотворительность являются частью корпоративной культуры группы ООО «Счастье Есть» гастронорм Радуга Вкуса и одним из традиционных направлений участия в жизни общества. Выбор направлений поддержки и объемы оказываемой помощи определяются специально созданными комиссиями, которые действуют на различных уровнях управления.

Компания ставит своей целью увеличение акционерной стоимости и достижение самых высоких стандартов в управлении, будучи убежденной во взаимосвязанности этих двух целей.

Рассмотрим внешнею деятельность корпоративной ответственности компании.

Инициативы компании в области детства и экологии.

Данные направления являются приоритетными для ООО «Счастье есть» гастронорм Радуга Вкуса в общественной деятельности.

Проект «Счастливые дети» организован в 2013 году.

Цель проекта – оказывать помощь детям сиротам. Основной принцип проекта – направленная помощь.

При поддержке Компании, дети, находящиеся в больницах города, дети из домов ребенка и детских домов регулярно получают необходимые средства

гигиены, игрушки, коляски, кроватки, оборудование для детских площадок, обувь, одежду, медикаменты и другое необходимое.

В рамках проекта организована круглосуточная служба нянь, которая призвана помогать медицинскому персоналу лучше заботиться о малышах - гулять с ними, кормить, играть, делать гимнастику.

Важное направление работы проекта – содействие повышению квалификации сотрудников детских учреждений. В Красноярск приезжают ведущие российские педагоги и психологи, которые проводят семинары, лекции и занятия с воспитателями детских домов и домов ребенка.

Экологические инициативы компании ООО «Счастье Есть» гастроним Радуга Вкуса.

Компания ведет популяризацию потребления покупателями энергосберегающих ламп и экологичных товаров.

Энергосберегающие технологии внедрены в системе освещения торговых залов и эксплуатации холодильного оборудования.

В продаже присутствуют биоразлагаемые многоразовые экосумки, которые служат отличной заменой полиэтиленовому пакету и не загрязняют окружающую среду.

Компания дважды в год участвует в акциях по увеличению городского «зеленого» фонда – посадке деревьев.

Ежегодно проводятся акции по продвижению свежих и экологичных продуктов местного производства.

Ведется сдача использованной картонной тары для вторичной переработки.

### 3.3 Стейкхолдереры ООО «Счастье Есть» и программы КСО

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние:

К Прямые, имеют легитимное и прямое влияние на деятельность кредитных организаций (ближний круг):

- собственники;
- клиенты;
- сотрудники;
- банки – контрагенты.

К Косвенные, имеют опосредованное влияние (дальний круг):

- власть (местная и государственная);
- конкуренты;
- другие кредитные организации;
- инвесторы;
- местные сообщества (куда входят средства массовой информации;
- некоммерческие организации, в том числе общественные и благотворительные;
- местные активисты, формирующие общее мнение).

По отношению к ООО «Счастье Есть» гастроним Радуга Вкуса. можно выделить следующие группы стейкхолдеров (таблица 6):

Таблица 6. – Стейкхолдеры ООО «Счастье Есть» гастроним Радуга Вкуса.

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
Сотрудники Радуги Вкуса	Профсоюзы
Поставщики	Правительство РФ
Потребители	Общественные организации
Владельцы	Федеральная налоговая служба
Торговые объекты	Инвесторы



Компания ООО «Счастье Есть» гастронорм Радуга Вкуса, активно участвует в социальных программах так затраты за 2015 год компании составили 29 млн. рублей. Затраты представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Затраты на мероприятия ООО «Счастье Есть» гастронорм Радуга Вкуса в 2015 году

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, руб.	млн.	Стоимость реализации на планируемый период, млн.руб.
Спонсорство	сумма на год	7		6
Проект «Счастливые дети»	сумма на год	8		8
Совершенствование программы безопасности труда	сумма на год	4		4
Инвестиционная политика в человеческий капитал	сумма на год	10		7
Программа «экология»		29		29
<b>ИТОГО</b>				<b>29</b>

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Стоит отметить что все большую сумму средств компания тратит на программы на повышения качества уровня сотрудников, для

усовершенствования и развития качества обслуживания и повышения конкурентных преимуществ.

В настоящий момент из нормативных документов для регулирования трудовых отношений компания ориентируется на нормы трудового кодекса, на основании которых у нее складываются отношения со своими сотрудниками (компания исполняет свои обязательства, выплачивает белую зарплату и постоянно платит налоги). Таким образом, трудовые отношения оформляются в компании в соответствии с нормам трудового законодательства, внутренние нормативные документы и регламенты в области КСО отсутствуют. Организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Выводы по разделу:

Социальная ответственность бизнеса – новая цивилизационная ступень развития общества и бизнеса, позволяющая найти консенсус между коммерческими интересами корпорации и ожиданиями общества. КСО – концепция, которая показывает, что возможно устойчивое сосуществование бизнеса и общества.

Корпоративная социальная ответственность находится на стыке дисциплин (экономики, связей с общественностью, управления предприятием и пр.). В разрезе связей с общественностью корпорации, она полностью совпадает с целями PR-деятельности, т.е. способствует построению гармоничных взаимовыгодных отношений между корпорацией и всеми заинтересованными сторонами. КСО расширяет спектр коммуникационных возможностей связей с общественностью корпорации, привнося новые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

## **Заключение**

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основы и принципы управления персоналом.

Исследуя теорию различных авторов, в общем смысле охарактеризовать понятие управление персоналом, можно как область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение компаний качественным персоналом, который был бы способен выполнять возложенные на него обязательства.

Методы и принципы управления за последние десять лет существенно развивались: об этом свидетельствуют существующие исследования в области управления персоналом.

Исследовав, обучение персонала в России и за рубежом, можно сказать, что методы обучения персонала, которыми пользуются Российские компании в большинстве случаев уступают зарубежной практике обучения. Это говорит о том, что Россия отстает в своем развитии и сдерживает возможный прогресс роста эффективной деятельности компании, что непосредственно влияет на экономику страны.

Проблемы управления персоналом являются существенными для большинства существующих компаний. Так как неэффективное использование человеческого ресурса, ведет к общему упадку эффективности и продуктивности деятельности предприятия.

В качестве практического исследования был проведен анализ системы управления компании ООО «Счастье есть» гастроном Радуга Вкуса.

В ходе анализа была дана краткая характеристика предприятия ООО «Счастье есть» и рассмотрены сложившиеся методы управления персоналом компании.

Исследовав, моральное и материальное стимулирование персонала, было выявлено, что на предприятии ООО «Радуга Вкуса» не поощряется развитие

трудоу активности, практически не развита система мотивации персонала. Компания стремится мотивировать сотрудников только моральной составляющей.

Такое положение вещей говорит о сдерживании развития компании в области совершенствования методов управления персоналом.

В конечном итоге это лишает компанию ООО «Счастье есть» возможных конкурентных преимуществ, а также в каком-то смысле создает простой в развитии, что уменьшает общую и возможную производительность компании, уменьшая шансы увеличить получение большей финансовой прибыли.

В ходе анализа системы управления персоналом компании ООО «Счастье есть» были использованы следующие инструменты:

- ПРИМ-анализ – анализ внутренней среды организации;
- STEP – анализ;
- SWOT- анализ;

В результате, были выявлены основные проблемные стороны компании:

- Текучесть персонала;
- Отсутствие качественного выполнения услуг с отсутствием мотивации персонала;
- Невысокий профессионализм сотрудников, связанные с настроенностью системы обучения.
- Отсутствие строгой системы обучения;

Из выявленных недостатков можно выделить основные проблемы, которые имеют большое влияние. Данными проблемами являются:

1. проблемой является отсутствие эффективной мотивации персонала;
2. «невыстроенность системы обучения» сотрудников.

После определения, слабых сторон компании, были разработаны рекомендации, по усовершенствованию системы управления персоналом, а именно:

Совершенствование системы мотивации сотрудников и системы обучения.

В результате проведённого исследования, поставленная автором в начале работы цель по совершенствованию управления персоналом сети гастрономов «Радуга Вкуса» была достигнута.

## **Список публикаций**

## Список использованных источников

1. Социально-психологические проблемы производственного коллектива [Электронный ресурс] : IT-club – URL: <http://www.ipclub.ru/alexsys/tech/interview.html> (Дата обращения 02.06.2016)
2. Даянц, Д. Г. Управление персоналом на горных предприятиях : / Даянц Д.Г., Романова Н.П. — Москва: Горная книга, 2007 – 56 с.
3. Инновации и система корпоративного образования [Электронный ресурс] : Информационный портал Нетология – URL: <http://netology.ru/glossariy/videobanner> (Дата обращения 02.06.2016)
4. Музыченко, Вадим Владиславович. Управление персоналом. Лекции : учебник / В. В. Музыченко. — 2-е изд., стер. — Москва: Академия, 2006. — 123 с.
5. Вирин Ф. Стратегическое управление. [Электронный ресурс] : Mymoney - URL: [http://www.mymoney.ru/articles/make\\_navigation.shtml](http://www.mymoney.ru/articles/make_navigation.shtml) (Дата обращения 02.06.2016)
6. Вирин Ф. Работаем со статистикой [Электронный ресурс] : Mymoney - URL: [http://www.mymoney.ru/articles/mark\\_stat1.shtml](http://www.mymoney.ru/articles/mark_stat1.shtml) (Дата обращения 11.05.2015)
7. Воротынцева, Т., Неделин, Е. Строим систему обучения персонала [Текст]. Серия: Бизнес-технологии Издательство: Речь, 2011 г.
8. Гласман А. Предприятие будущего [Электронный ресурс] : Основы маркетинга – URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a36.htm> (Дата обращения 02.06.2016)
9. Городской Кот. [Электронный ресурс] : Рассылочный сервер – URL: <http://www.citycat.ru/main.html> (Дата обращения 02.06.2016)
10. Горшкова, В.В. Диалог в образовании человека [Текст]. - СПб.: Изд-во СПбГУП, 2010.

11. Делицын Л. Развитие дистанционного образования на базе новых инфотехнологий. [Электронный ресурс] : Электронный журнал о рекламе – URL: <http://www.zhurnal.ru/6/tentips.htm> (Дата обращения 02.06.2016)
13. Организационная психология / Под ред. Сухова С. –СПб: Питер, 2011. – 240 с.
14. Лебедев А. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. [Электронный ресурс] : Студия Артемия Лебедева. Официальный сайт – URL: <http://www.design.ru/kovodstvo/paragraphs/> (Дата обращения 14.05.2016)
15. Казакова, Н.В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике [Текст]// Инновации. - 2011. - №1 – 67 с.
16. Старобинский, Эдгар Евгеньевич. Как управлять персоналом: Учебно-практическое пособие / Э. Е. Старобинский. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Интел-Синтез, 1999. — 34 -с.
17. Алаева К.А . Управление персоналом организации [Текст]: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007г – 225 с.
18. Колушев И. С. Ключевые идеи менеджмента [Текст]., М., "Инфра-М", 2010 г. 29 с.
19. Кокрум Дж. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: ЭКСМО, 2013. – 384 с.
20. Психотехнологии и эффективный менеджмент [Электронный ресурс] : Информационно-статистический новостной портал Index.ru. Исследования. – URL: <http://adindex.ru/news/researches/2015/02/27/121074.phtml> (дата обращения 26.04.2016)
21. Лебедев А. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. [Электронный ресурс] : Студия Артемия Лебедева. Официальный сайт – URL: <http://www.design.ru/kovodstvo/paragraphs/> (Дата обращения 14.05.2016)



22. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 31.07.2006, N 31 (1 ч.). - Ст. 3448.

23. Ландсберг, Макс. Менеджер-коуч. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем работаете [Текст]: - Издательство: Эксмо, 2011г. 14 с.

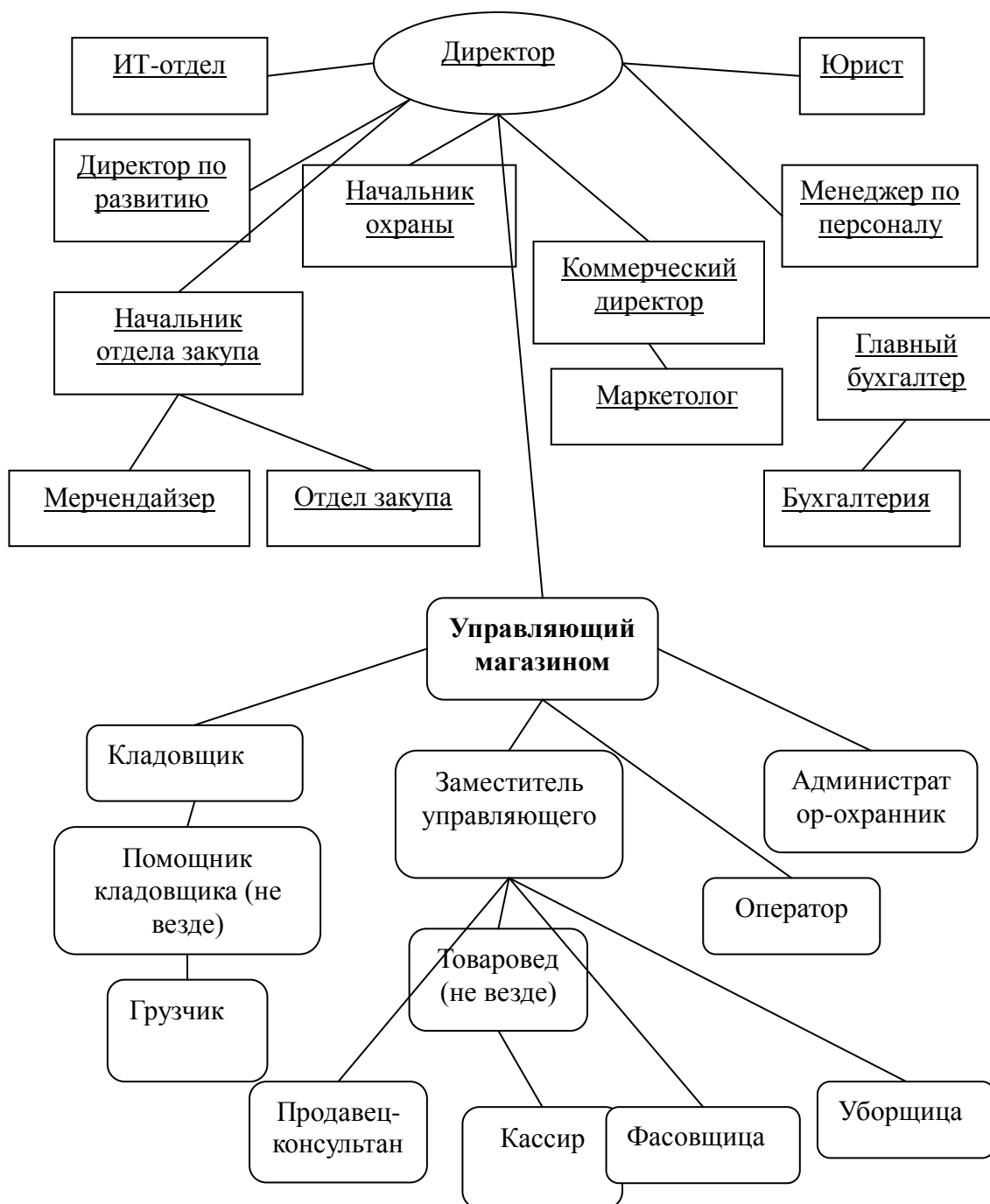
24. Методы социально-психологической диагностики организаций. {Электронный ресурс ] : Мир текстов Интернета – URL: <http://profitexter.ru/archives/425> (Дата обращения 23.05.2016)

25. Смирнов В. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 192 с.

26. Пугачев, Василий Павлович. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. — Москва: Аспект Пресс, 1998. — 279

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Радуга Вкуса» (представлен 1 магазин)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросы интервью с заместителем генерального директора ООО «Счастье есть»

- Для каких целей в организации проводится обучение персонала?  
Чем может быть вызвана необходимость обучения?
- Сколько человек прошло обучение в прошлым 2014 и 2015гг.?
- Какие инструменты используются для мотивации персонала? Так ли важно уделять внимание мотивации?
- Какие задачи стоят перед кадровым специалистом компании при планировании и реализации карьеры сотрудников?
- Каким образом происходит стимулирование персонала?
- Самый распространенный вид повышения квалификации персонала в компании? И какие методы при этом используются?

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Матрица анализа системы управления персоналом

	Направления (предметности) управления	Содержание: необходимость и достаточность содержания управления				Стандартизация содержания управления		
		Постановка целей, задач	Основные элементы деятельности	Структуры и функции	Процедуры	Планы	Нормативные документы	Информационное обеспечение
1.	Подбор, отбор, найм	+	1	+	+	-	-	+
2.	Адаптация	+	2	+	+	-	-	+
3.	Мотивация	+	3	+	+	-	-	+
4.	Аттестация	-	-	-	-	-	-	-
5.	Оценка	+		+	+	-	-	+
6.	Обучение	+	4	+	+	-	-	+
7.	ПК	+	5	+	+	-	-	+
8.	Разработка стратегии управления персоналом	-	-	-	-	-	-	-
9.	Формирование организационной культуры	+	6	+	+	-	-	+