

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления персоналом на предприятии

УДК 005.95339.372.5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Бегматова Дилдора Илхом кизи		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по программе

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные 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 типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её 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 её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
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»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Видаев И.Г
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Бегматовой Дилдоре Илхом кизи

Тема работы:

Совершенствование системы управления персоналом на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	ООО «Лама Плюс», ГК "ЛАМА", универсам "Абрикос", Иркутский тракт, 74. Циклический режим работы, направление деятельности – реализация продовольственными товарами.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в	Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области стратегического управления персоналом и возможности его усовершенствовать. Цель выпускной квалификационной работы

рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	– разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Лама Плюс». Разработка программы КСО для предприятия; Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Методы управления персоналом Рисунок 2 – Элементы системы управления персоналом Рисунок 3 – Модель стратегического управления кадрами предприятия Рисунок 4 – Система стратегического управления персоналом Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Лама Плюс» ¹ Рисунок 6 - Структура работников ООО «Лама Плюс» по возрасту Рисунок 7 - Структура работников ООО «Лама Плюс» по уровню образования Рисунок 8 – Зона основанного потока покупателей Рисунок 9 - Схема ответов менеджера Рисунок 10 - Схема шкала «От 0 до 10»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Черепанова Наталья Владимировна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Бегматова Дилдора Илхом кизи		

¹Составлено автором

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 92 страниц, 10 рисунков, 15 таблиц, 44 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: система, элементы, стимул, стратегия, персонал, текучесть персонала, предприятие, управление персоналом, материальное, нематериальное, анкета, NPS индекс.

Объект изучения – персонал предприятия.

Предмет изучения – система управления персоналом ООО «Лама Плюс».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Лама Плюс».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- 1.Изучить теоретические основы управления персоналом современного предприятия;
- 2.Провести анализ системы управления персоналом ООО «Лама Плюс»;
- 3.Раскрыть проблемы в области управления работниками организации;
- 4.Подготовить мероприятия по улучшению системы управления в ООО «Лама Плюс».

Тема настоящей работы будет актуальна до тех пор, пока существуют понятия «персонал», «сотрудники», «работники», а в производственных процессах заняты живые люди.

В результате выполнения работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персонала в ООО «Лама Плюс».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения

Определения

В данной работе применены термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом — это систематизированная совокупность теоретических знаний и практической деятельности, цель которых - обеспечить компанию успешными кадрами.

Персонал – коллектив сотрудников с конкретной структурой, которая соответствует научно-техническому производственному уровню, условиям, позволяющим обеспечить производство необходимой рабочей силой и установить нормативно-правовые требования.

Объект (управляемый элемент) – это основные элементы системы управления персоналом: отбор, расстановка, оценка, стимулирование и прочее.

Элементы системы управления персоналом организации – совокупность средств, принципов и методов, помогающих целенаправленно воздействовать на персонал.

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ГК – Группа Компания

РС – Расчётная Служба

АУП – Администрация Управления Персоналом

Оглавление

Реферат.....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	10
1 Система управления персонала на предприятии.....	13
1.1 Понятия системы управления: элементы, определения.....	13
1.2 Элементы системы управления персоналом на предприятии.....	20
1.3 Роль системы управления персоналом на предприятии.....	27
2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «Лама Плюс».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия.....	31
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Лама Плюс»	34
2.3 Анализ кадровой стратегии.....	42
3 Совершенствование системы управления персоналом ООО «Лама Плюс»	54
3.1 Создание универсальной модели работника зала.....	54
3.2 Разработка системы обратной связи.....	62
4 Социальная ответственность.....	74
Заключение	84
Список использованных источников.....	88
Приложение А Анкета удовлетворенности потребителей.....	93

Введение

Успешное функционирование любого предприятия, независимо от рода и масштабов его деятельности, напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников.

На современном предприятии его сотрудник является основным ресурсом, двигателем производства.

По мнению теоретика современного менеджмента Питера Друккера: «Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» [1].

«У фирмы есть всего два вида основных ресурсов: ресурсы знаний, т. е. обученные работники и деньги. Эти ресурсы обладают огромнейшим влиянием. Что в действительности отличает сильную фирму от слабой, так это - прежде всего квалификация ее персонала, его знания, мотивация и направленность». Однако предприятие не сможет работать без организации процесса.

Управление персоналом — это систематизированная совокупность теоретических знаний и практической деятельности, цель которых - обеспечить компанию успешными кадрами. Систему управления работниками считают подсистемой, входящей в комплексное управление организацией.

Соответственно, необходимо обеспечить взаимоувязанность целей системы управления кадрами и общих целей деятельности компании.

Оптимальное налаживание процесса приёма, оценивания, мотивации и распределения кадров вместе с обеспечением нужных экономических, производственных, материальных, социальных и иных факторов помогает добиться реализации задач, для которых создавалось и функционирует организация.

Из-за непрерывного рыночного расширения, увеличения производства, постоянного появления улучшенных технологий величина спроса на работников всё время возрастает, возникают дополнительные требования, предъявляемые к управлению кадрами.

С другой стороны, и человек не стоит на месте: расширяется круг его потребностей, растут его самооценка и самосознание, изменяется его отношение к труду. Следовательно, чтобы предприятие продолжало стабильно и эффективно функционировать, необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом.

Поэтому тема настоящей работы будет актуальна до тех пор, пока существуют понятия «персонал», «сотрудники», «работники», а в производственных процессах заняты живые люди.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Лама Плюс».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления персоналом современного предприятия;
2. Провести анализ системы управления персоналом ООО «Лама Плюс»;
3. Раскрыть проблемы в области управления работниками организации;
4. Подготовить мероприятия по улучшению системы управления в ООО «Лама Плюс».

Объект изучения – персонал предприятия.

Предмет изучения – система управления персоналом ООО «Лама Плюс».

В процессе написания выпускной квалификационной работы были изучены учебно-методические пособия, финансовые, отчетные,

учредительные документы предприятия, статьи журналов и газет, информация по изучаемому предмету, размещенная в сети Интернет.

Основными методами исследования при написании работы являются: методы обобщения, анализ и синтез, экспертно-аналитический, нормативный и статистический.

Теоретическая значимость исследования состоит в обобщении научного познания по указанным проблемам.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты анализа системы управления персоналом, а также разработанные мероприятия по ее совершенствованию могут быть применены предприятием в его дальнейшей деятельности.

Работа состоит из введения, четырех глав, включающих в себя параграфы, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Система управления персонала на предприятии

1.1 Понятия системы управления: элементы, определения

В настоящее время управленческую деятельность считают базовой в общей системе управления компанией. Её первостепенной задачей выступает организация деятельности компании с обеспечением непрерывного увеличения уровня производительности работы и оптимизации основных направлений функционирования с учётом рыночных потребностей.

Внесение изменений в систему управления обоснуется объективной необходимостью и рыночной системой хозяйствования, которые связаны с удовлетворением индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах и использованием новейших технологий. Рыночная экономика и усиливающаяся конкурентная борьба требует от современной системы управления гибкости и эффективности.

Профессиональный менеджмент в этой области формирует благоприятную среду, где реализуется трудовой потенциал, развиваются способности каждого работника, а люди получают удовлетворение от выполненной работы и признания своих и коллективных достижений. В соответствии с вышеизложенным в области управления персоналом происходит переход от технологического к системному подходу, в основе чего лежит долговременное развитие трудового потенциала работника.

Персонал – коллектив сотрудников с конкретной структурой, которая соответствует научно-техническому производственному уровню, условиям, позволяющим обеспечить производство необходимой рабочей силой и установить нормативно-правовые требования. При этом человеческие ресурсы выступают главным ресурсом каждой организации, от качества и успешности применения которого в значительной мере зависят итоги функционирования организации и её конкурентоспособность [2].

Управление персоналом есть вид деятельности по руководству людьми, который направлен на достижение целей организации посредством использования труда, опыта, таланта таких людей с учетом их удовлетворенности трудом [3]. С.В. Шекшня определяет систему управления персоналом организации как стратегию в области работы с персоналом организации, на которые ориентированы все мероприятия по работе с персоналом.

Одновременно с этим, это перечень определённых пожеланий, ограничений и правил в области взаимоотношений человеческих ресурсов и организации [4]. Маслова В.Е. считает, что управление персоналом организации есть совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по формированию, воспроизводства, развития и использования работников организации, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования [5].

И.Б. Дуракова определяет систему управления персоналом или кадровую политику в сфере управления персоналом в виде системы теоретических взглядов, принципов, требований, определяющих главные направления работы с кадрами, а также методики такой работы, помогающие сформировать сплоченный высокопроизводительный трудовой коллектив [6].

Итак, управление персоналом представляет собой процесс воздействия руководителей предприятия, его кадровой службы на работников предприятия с помощью различных средств и методов с целью достижения определенных результатов.

Управление кадрами, организованное в различных государствах, несмотря на наличие схожих положений и принципов, обладает некоторой национальной спецификой. Например, в соответствии с американским принципом управления кадрами, основу составляет гибкость, агрессивность, нацеленность на достижение оперативных результатов. В связи с этим американские менеджеры, которые занимающиеся управлением кадрами, во время набора работников полагаются на персональные ценности и итоги,

учитывают персональную ответственность и оценку персональных итогов работы сотрудников. Отличием японских фирм считается то, что во время управления кадрами приоритетным направлением оказывается коллективная работа, предусмотрено поощрение кооперации внутри компании, формирование особой атмосферы равенства между сотрудниками без учёта текущего поста.

Немецкий стиль управления персоналом отличается предварительное и тщательное обдумывание, подготовка и планирование деятельности, дальновидность, высокий уровень дисциплины, продолжительность процесса введения новшеств и улучшения производства, управление предприятием с помощью двух основных структур – наблюдательного совета и правления, ориентированность на продукцию и качество, стабильность и преданность одной компании и особое внимание к перспективам ее долгосрочного развития со стороны управленческого персонала.

Главные характеристики английского менеджмента: желание добиться непрерывного снижения производственных затрат; подготовка новых наукоёмких изделий, опытные и научно-исследовательские разработки; гибкость в области технологических процессов.

Для управления персоналом на российских предприятиях характерно смешение разных стилей. Собственная российская модель управления персоналом продолжается формироваться. Это связано с тем, что рыночные отношения в России установились не так давно; руководители предприятий, в основном не обладают навыками управления персоналом в современных условиях; Россия – страна многонациональная, имеет огромную территорию и различия в территориальном законодательстве.

До недавнего времени для управления персоналом на российских предприятиях было характерно два способа:

– Использование диктаторских методов на основании принуждения, при которых стимулирование работы сотрудников производится на основании использования запугивания и взысканий, а вина за нестабильную,

неприбыльную работу предприятия перекладывается на разные обстоятельства или плохое выполнение работы его сотрудников, на них же будет перекладываться вся ответственность за выявленные ошибки;

– Использование для достижения главной цели – быстрого получения прибыли - любых методов управления, часто незаконных, нарушающих права персонала; при этом персонал предприятия рассматривается как расходный, заменяемый материал; главный способ мотивации сотрудников при таком управлении – экономический.

В последние годы на российских предприятия стали применяться разнообразные способы управления персоналом, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала сотрудников, а также современные знания в области менеджмента, где главным считаются человеческие отношения, а стимулирующими рычагами управления персоналом становятся социально-экономические факторы.

Персонал является на предприятии одним из самых сложных объектов для целей управления, так как по сравнению с материальными факторами производства работники обладают желанием и возможностью принять определённые решения и критическим образом оценить предъявленные к ним со стороны руководства требования.

Персонал тоже обладает личными интересами и может непредсказуемо реагировать на действия руководства предприятия. Чем крупнее предприятие, тем больше сложностей у руководства, которое стремится организовать бесперебойную работу всего производственного процесса.

Именно поэтому любому предприятию необходима верно выстроенная система управления кадрами.

Для понимания, какие направления следует выбрать для улучшения системы управления кадрами, следует изучить её основное содержание, главные цели, главные стадии и этапы, структуру, основные подходы и ряд иных важных моментов.

Отметим, что управление персоналом – комплекс методик, принципов, средств оказания целенаправленного воздействия на работников, чтобы обеспечить наилучшее применение их физических и интеллектуальных возможностей во время осуществления рабочих функций с целью реализации корпоративных задач [7].

При этом в самой системе управления кадрами можно выделить объект и субъект. Так, субъектом является обладатель функции управления персоналом, то есть совокупность подразделений и сотрудников, реализующих функции управления персоналом.

Субъект оказывается тем лицом, от которого будет зависеть уровень качества принятия необходимых управленческих решений, и, соответственно, последующий итог труда работника, подразделения и функционирования всего предприятия; он наделён функциями управления кадрами, занимает определённое активное положение относительно объекта управления и предусматривает для этих целей нужные возможности [8].

Объект (управляемый элемент) – это основные элементы системы управления персоналом: отбор, расстановка, оценка, стимулирование и прочее.

Задача системы управления персоналом на предприятии определяет необходимость решения последующих проблем управления персоналом:

- комплектование персонала предполагает собой обеспечение организации штатом нужных сотрудников в необходимом числе сотрудников на определённом месте в нужное время;

- организация деятельности служащих подразумевает формирование рабочей среды, что станет способствовать эффективной работе персонала;

- обучение и развитие персонала – это обеспечение уровня знаний и навыков сотрудников, требуемых с целью эффективной работы, а кроме того, моделей поведения, желательных для данного предприятия; -вознаграждение персонала предполагает формирование концепции мотивации персонала,

побуждающей к достижению индивидуальных, групповых и организационных целей;

-создание и сохранение системы эффективных трудовых отношений подразумевает обеспечение социальной среды, которая способствует результативной работе персонала и увеличению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия [9].

Разработка и функционирование системы управления персоналом создаётся на базе установленных принципов. При этом под принципами управления кадрами предполагаются основные правила, главные нормы и положения, которым следуют специалисты и руководители во время управления кадрами [10].

Имеется ещё ряд принципов, учитываемых всеми работоспособными командами [11].

а) Обеспечение доверия. Формирование атмосферы доверия среди членов команды имеет существенную роль.

б) Коммуникации. Непосредственное взаимодействие между участниками одной команды помогает добиться понимания каждым участником общегрупповой цели и значение собственного вклада в её реализацию.

в) Сопричастность. Выражается через участие всех участников команды в процессе принятия общих решений. Это не говорит о том, что речь обязательно будет идти о консенсусе. В то же время каждый участник трудового коллектива должен узнать о принятых решениях и осознавать, из-за чего они устанавливались.

г) Разрешение возникающих конфликтов. В довольно сложных трудовых коллективах инциденты будут предлагаться для общего обсуждения и станут разрешаться максимально быстро.

д) Обратная связь. В успешных командах на регулярной основе предусматривается использование обратной связи для того, чтобы совместными усилиями улучшать работу всех участников трудового

коллектива. Каждый принцип системы управления кадрами может быть реализован в ходе взаимодействия.

Практическая деятельность демонстрирует, что стремление к общим целям делает работу команды значительно более эффективнее.

В результате, именно сочетание индивидуального и группового интереса дают возможность достичь эффективной организации работы подчиненных. Также выделяют ряд методов управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных сотрудников с целью направлять их работу в процесс деятельности предприятия [12].

Методы управления тесно связаны с принципами управления. Из числа методов управления акцентируется внимание на три группы: организационно - распорядительные, экономические и социально-психологические, представленные на рисунке 1.

Административные методы управления базируются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, исполняются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Экономические методы считаются компонентом экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие предприятия.

Важнейшим методом управления персоналом является технико-экономический анализ, объединяющий и синтезирующий в себе все экономические методы управления.



Рисунок 1 – Методы управления персоналом

Социально-психологические методики управления основываются на применении особого социального механизма осуществления управления (в виде системы взаимоотношений в трудовом коллективе, социальных потребностей и т.п.).

Особенность данных методов состоит в существенной доле применения неформальных условий, интересов группы, отдельной личности, трудового коллектива в ходе управления кадрами.

1.2 Элементы системы управления персоналом на предприятии. Стратегия управления персоналом

Элементы системы управления персоналом организации – совокупность средств, принципов и методов, помогающих целенаправленно воздействовать на персонал. В ходе управления прорабатываются

технологии, при помощи которых можно гарантировать предельно эффективное применение интеллектуальных, физических способностей работников.

Это нацелено на качественное исполнение трудовых функций, что в свою очередь может помочь достичь поставленных предприятием целей. На рисунке 2 представлена схема элементов системы управления кадрами [13].

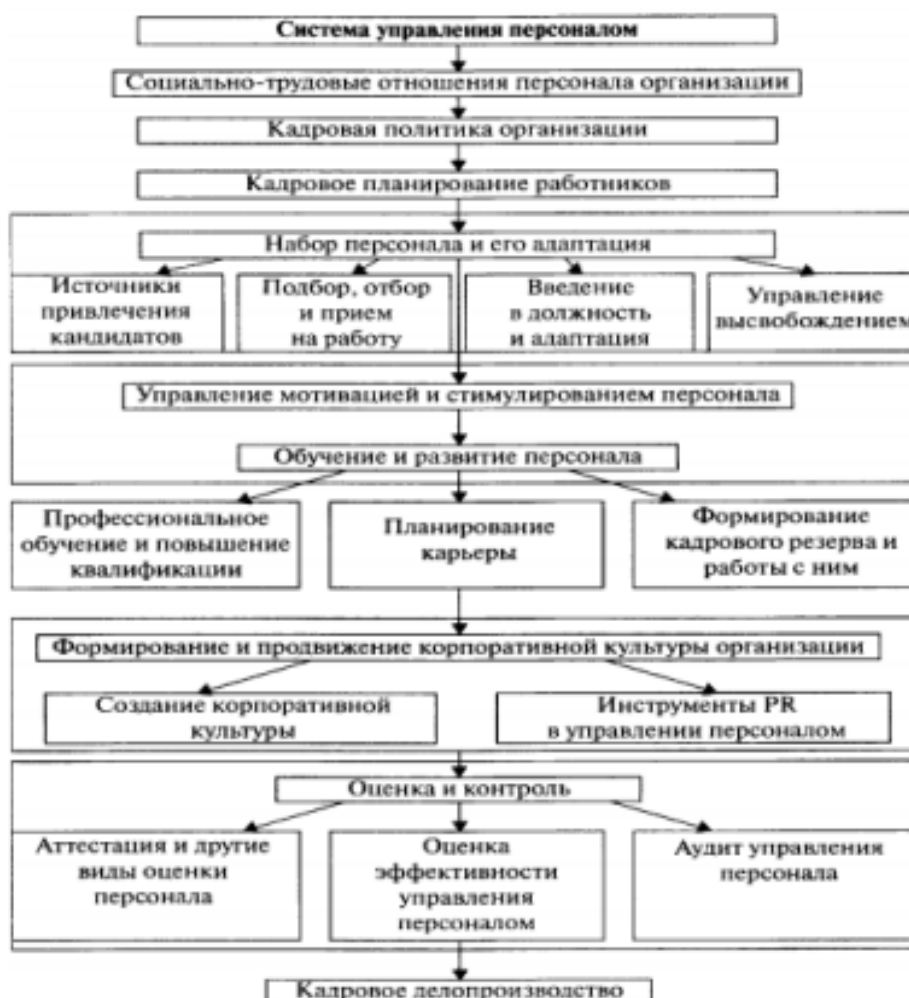


Рисунок 2 – Элементы системы управления персоналом

Описание данных элементов системы управления персоналом трактуется в таблице 1.

Таблица 1 – Описание элементов системы управления персоналом

Элемент системы управления персоналом	Содержание
Кадровая политика предприятия	Система теоретических взглядов, требований, принципов, характеризующих ключевые тенденции работы с персоналом, а также методы этой работы, которые позволяют создать сплочённый коллектив
Кадровое планирование работников	В рамках кадрового планирования находят решения проблемы определения потребностей предприятия в персонале, его нужное количество и качество
Набор персонала	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких стадий: -поиск претендентов на вакантные места; -детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии; -проведение отбора; -приём на работу
Адаптация персонала	В ходе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление нового сотрудника с предприятием, его политикой, условиями труда, техникой безопасности и прочее.
Обучение и развитие персонала	Состоит из нескольких видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: - вне рабочего места в специализированных учреждениях; -на рабочем месте в специализированных учреждениях; -самообразование.
Оценка и контроль персонала	Оценка деятельности сотрудников предприятия представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации считается периодическая оценка персонала. На сегодняшний день предприятиями применяется ряд новых методов оценки персонала, таких как: -управление по целям; -управление результативностью; -метод «360 градусов»
Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия человека с окружающей производственной средой. Важным элементом управления поведением сотрудников считается способность разрешения конфликтных ситуаций на предприятии

Составными элементами кадровой политики предприятия считаются следующие:

а) Политика занятости – выражается в обеспечении высококвалифицированными работниками и в формировании подходящих

для работы условий, в обеспечении их безопасности, а также перспективных возможностей для продвижения работников с целью улучшения уровня их удовлетворения работой.

б) Политика обучения — выражается в развитии подходящей базы обучения с тем, чтобы работники получили возможность улучшить уровень квалификации и за счёт этого добились собственного профессионального продвижения.

в) Политика оплаты труда — предложение повышенной зарплаты по сравнению с другими фирмами, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью сотрудника.

г) Политика благосостояния — предоставление более широкого комплекса льгот и услуг, чем у иных работодателей; сами социальные условия должны привлечь сотрудников и оказываться выгодными и для них, и для предприятия.

д) Политика трудовых взаимоотношений — формирование определённых процедур для того, чтобы разрешить трудовые конфликты [14].

Конкретные элементы системы управления кадрами формируются в ходе разработки и реализации кадровой политики, которая содержит в себе следующее:

- разработка единых принципов кадровой политики, выяснение главных приоритетов в целях;
- реализация организационно-штатной политики заключается в планировании потребности в кадрах, создании организационной структуры и штата, формирования запасного резерва;
- информационная политика подразумевает формирование и поддержку системы движения кадровых сведений;
- финансовая политика выражается в обозначении основных принципов распределения необходимых средств, в достижении успешной системы стимулирования работы;

– политика развития работников предполагает обеспечение основной программы развития, профессионального ориентирования и социального приспособления работников, планирования будущего индивидуального продвижения, создание команд, обеспечение качественной подготовки и повышение уровня квалификации;

– оценивание итогов работы является анализом соответствия кадровой стратегии и политики организации, выявление основных проблем в кадровой деятельности, оценивание кадрового потенциала [15].

Сущность кадровой стратегии проявляется в принципах управления персоналом организации.

Основными принципами кадровой политики должны стать следующие: — гибкость.

Кадровая стратегия должны соблюдать не только рыночные условия, но и интересы каждого своего работника; — целостность.

Кадровая стратегия и политика должны быть едины для всей компании, всех уровней управления и всех подразделений; — децентрализованность функций управления персоналом в компании.

Суть в том, что руководитель подразделения отвечает за управление всеми ресурсами и достижениями поставленных целей [16].

Управление персоналом берет свое начало со стратегических целей и задач компании, которые постоянно обязаны базироваться на коллективном формировании, принимать во внимание запросы и преимущество всех групп населения.

Цели и задачи закономерно обуславливают все следующие составляющие механизма управления персоналом: наполнение, структуры и способы деятельности сотрудников в компаниях, гарантируют неограниченность управленческих постановлений, неизменно направляют сотрудников на такую работу, которая целю бы воздействовала на социально-экономические итоги.

Стратегия преодолевает две стадии в собственном развитии (подготовку и внедрение (см. рисунок 3) [17]:



Рисунок 3 – Модель стратегического управления кадрами предприятия

1. Стратегия строится из массы целей, включая цели формирования модели управления персоналом и вариации возможностей их осуществления;
2. Стратегия касается по преимуществу внешней среды деятельности предприятия, а не внутренней. Стратегические цели организации отвечают трансформациям во внешней сфере[18].

Обычно, это нижеследующие цели:

- распространение и разнообразие изготавливаемой и продаваемой продукции;
- амортизация производимой (реализуемой) перечня производимых товаров учитывая запросы рынка;
- понижение расходов на производство выпускаемых товаров;
- увеличение качества и конкурентоспособности товаров.

Система стратегического управления кадрами организации истекает из стратегических задач предприятия, действующей в обстоятельствах переходной экономики, и может быть показана в следующем виде (рисунок 4)

Главными элементами оценки гарантий программы развития нужными ресурсами (в частности, трудовыми и человеческими ресурсами) являются:

- вклад сотрудников, прогнозирование поведение индивидов через призму приобретения коллективного дохода от функционирования предприятия;
- форма занятости сотрудников, т.е. разделение полномочий работников, квалификационная структура сотрудников, соответствие разрядов сотрудников, число уровней управления;
- полномочия работников (запрашиваемый от сотрудников предприятия общий уровень квалификации) и значение штата в перестройке структуры;
- уровень сотрудничества служащих в коллективно-результативной работе[19].



Рисунок 4 – Система стратегического управления персоналом

Нововведения нужно вводить постепенно, в связи с тем, что сопротивление изменениям устремлено соразмерно силе «ломки» культуры и структуры администрации, случающейся в связи с изменениями. Предприятие и его персонал в силах вынести только ограниченное количество модификаций в единицу времени.

1.3 Роль системы управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом — это целенаправленная деятельность руководства предприятия, а также специалистов и руководителей обособленных подразделений системы управления кадрами, предусматривающая подготовку стратегии и концепции кадровой политики и методик управления кадрами.

Система управления персоналом на предприятии включает: определение принципов и целей управления персоналом, определение субъекта и объекта управления, реализацию разных функций управления кадрами, определение техники и методик управления, а также подходов к характеристике эффективности управления кадрами. Для эффективного управления требуются обеспечивающие подсистемы управления персоналом.

Целями управления работниками предприятия являются:

- повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях;
- повышение эффективности производительности труда, для достижение максимального дохода;
- обеспечение высокой социальной результативности функционирования коллектива предприятия [20].

Для выполнения целей управления персоналом требуется решить следующие задачи (таблица 2).

Таблица 2 - Задачи управления персоналом

Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах требуемой квалификации.
Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом
Обеспечение условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству.
Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемую на рабочую силу (привлечение, развитие персонала).
Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.
Согласование производственных социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности).
Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления персоналом при сокращении издержек на рабочую силу.
Выявление критических областей возникновения противоречий или конфликтов между работниками

Эффективность системы управления персоналом предприятия есть система критериев и показателей, которые отражают соотношение расходов и итогов, по отношению к интересам его основных участников [21].

Она выражена в достижении наилучшего эффекта при минимуме затрат трудовых ресурсов и определяется в виде отношения результата деятельности к затратам на живой труд в каждой сфере функционирования организации. Понятие системы управления персоналом можно рассматривать как комплекс методов, средств влияния на потребности, принципов поведения, интересы и деятельность сотрудников предприятия для получения от них максимально эффективного и качественного результата их работы.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления предприятием, следовательно, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития предприятия и с потребностями работников предприятия [22].

Сутью каждой системы управления кадрами выступает определение социально-психологических, организационно-экономических и правовых отношений между объектами и субъектами управления: между сотрудниками, рабочими группами, трудовым коллективом предприятия (персонал), с одной стороны, и руководителями всех уровней, а также службой управления персоналом, с другой стороны.

Служба управления персоналом организации – комплекс специализированных обособленных подразделений в области управления организацией совместно с занятыми в них отдельными должностными лицами (специалистами, руководителями, исполнителями), которые призваны управлять кадрами в пределах выбранной на предприятии кадровой политики.

Основная функция службы управления кадрами заключается в том, чтобы не только полагаться на реализацию кадровой политики в соответствии с интересами самой организации, но и работать с учётом действующего трудового законодательства, соблюдения социальных интересов работников организации.

Функции, структура и задачи службы управления тесно связаны с экономическими задачами предприятия и пониманием руководством предприятия роли персонала в выполнении поставленных перед предприятием целей и задач.

На стадии формирования определяются потребности предприятия в персонале, осуществляется работа по планированию количественного и качественного (профессионального, квалификационного) состава персонала, его привлечение, подбор, расстановка, юридическое оформление – заключение договоров, контрактов.

Способы привлечения, подбора, расстановки кадров зависят от характера и условий работы, размера предприятия. На стадии использования осуществляется профессионально-квалификационное и должностное продвижение сотрудников предприятия, их профессиональный рост, создание постоянных кадров.

Система управления персоналом - совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом, предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него [23].

Оптимальным может стать такой вариант, где каждая функция системы управления персонала реализована отдельной подсистемой, а вся совокупность подсистем находится в постоянном взаимодействии. В качестве подсистем могут выступать разные подразделения предприятия, которые отвечают за те или иные кадровые мероприятия.

В соответствии с вышеизложенным, управление персоналом является деятельностью руководящего организаций, руководителей специалистов подразделений системы управления персоналом, нацеленной на улучшение эффективности функционирования предприятия с помощью увеличения результативности деятельности её работников и которая осуществляется правовыми, психологическими и экономическими методиками. На разных стадиях развития в каждой стране остро ставал вопрос модернизации системы управления предприятий за счет улучшения функций менеджмента. Сегодня в России данный вопрос стоит достаточно остро.

Таким образом, не зная правил мотивационных установок и не имея элементарных знаний психологии, наладить качественный рабочий процесс практически невозможно.

2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «Лама Плюс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Сеть универсамов «Абрикос» — крупнейшая розничная продовольственная сеть в г. Томске, принадлежит компании «Лама». Генеральный директор ГК «Лама» Владислав Левчугов. Исполнительный директор ООО «Лама Плюс» Наталья Левчугова.

Универсамы «Абрикос» и «Абрикос ПЛЮС» - небольшие магазины ежедневного спроса, магазины у дома с оперативным обслуживанием, низкими ценами и оригинальным ассортиментом товаров, составляющим более 5 000 позиций.

В данной работе анализ сети универсамов «Абрикос» рассмотрим на примере магазина находящегося по адресу Иркутский тракт, 74.

Тип продаж — самообслуживание. Услуги оказываются как непосредственно на реализацию товарной продукции, так и предоставление консультации по отдельным видам представленных торговых наименований. Магазины работают с 10:00 до 21:30, без перерыва и выходных.

На сегодняшний день, компания довольно активно расширяется и развивает корпоративную культуру.

Миссия компании — «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России».

Управление кадрами в компании «Абрикос», нацелено на достижение успешного функционирования предприятия и справедливости во взаимоотношениях между сотрудниками. При этом гибкая организация труда, самоорганизация сотрудника и групп работников, их осознанное участие в системе управления реализацией, оказывается отправным пунктом формирования систем управления трудовыми ресурсами.

Организационная структура магазина представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Лама Плюс»²

Проанализировав, видно, что в магазине «Абрикос» немного уровней управления. Отсюда следуют преимущества:

- магазином легко управлять;
- снижаются издержки обращения, чтобы содержать административно-управленческий персонал, это в свою очередь снижает общие издержки магазина;
- быстро доходит информация до каждого члена коллектива;
- сокращается объем непроверенной информации.

При данном роде управленческой структуры вся полнота власти оказывается на линейном руководителе, возглавляющем отдельный коллектив – в лице директора. Он решает вопросы по планированию,

²Составлено автором

функционированию работы магазина, принимает решения по принятию и увольнению работников.

Бухгалтер выполняет обязанности по отчетности магазина (внутренней, внешней) и предоставляет ее в срок в налоговые и государственные органы. Администратор выполняет обязанности по контролю за работой продавцов и выполняет приемку, выкладку товаров.

С персоналом при трудоустройстве руководитель заключает трудовой договор, договор о полной материальной ответственности.

Работникам предоставляется отпуск, оплачиваются больничные листы. В магазине действует оплата труда за фактически отработанное время (повременная), но к сожалению, такая форма не совсем выгодна для торговых организаций.

Это объясняется тем, что нет сильной заинтересованности персонала в увеличении прибыли и конечных результатах деятельности самого магазина.

Руководитель осуществляет закупку через торговых посредников и агентов.

Он же выбирает более выгодных для сотрудничества поставщиков. На сегодняшний день он работает с более 30 партнерами и заводами - производителями на основе заключения договора поставки с двух сторон.

Прием товаров ведется на основании счет - фактур и товарной накладной. Количество товарного запаса определяется отдельно по каждой группе товаров. Товар приходит небольшими партиями ежедневно, за счет этого возобновляется расход товаров.

Подобная структура торговой фирмы обладает своими существенными достоинствами, выражающимися в оперативности управления, чёткости и ясности управленческих связей, но вместе с этим имеет относительный недостаток — руководить фирмой такого уровня должен высококвалифицированный менеджер.

Руководит деятельностью магазина директор, у которого в непосредственном подчинении есть заместители (по одному на каждую

смену), часть полномочий по управлению магазином переданы им. Их главной задачей выступает грамотное построение работы сотрудников магазина. В подчинении заместителей оказывается весь трудовой коллектив магазина.

Директор магазина осуществляет организацию эффективной деятельности магазина: контроль и координацию деятельности работников магазина, организацию обучения работников магазина, осуществление инвентаризаций, контроль учёта товаров. В компетенцию директора магазином входит решение исключительно административных вопросов.

Для кладовщиков предусмотрен такой список основных обязанностей: обеспечение бесперебойной поставки в магазин широкого ассортимента товаров; заказ и качественный приём товаров; контроль сроков продажи товаров; работа с документами; уменьшение потерь магазина; учёт товаров; организация инвентаризаций; обучение продавцов.

Кассиры должны выполнять такие трудовые функции: выкладка товаров в торговом зале, контроль наличия ценников; контроль сроков годности, отпуск товаров через кассу, упаковка покупок в пакеты.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Лама Плюс»

Для первичной оценки эффективности работы торгового предприятия необходимо проанализировать основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Лама Плюс» за последние несколько отчетных периодов на примере магазина находящегося по адресу Иркутский тракт, 74.

В таблице 3 представлена необходимая информация для выявления основных тенденций в развитии торгового предприятия.

В соответствии с произошедшими за анализируемый период изменениями снизился и показатель рентабельности продаж. В 2016 г. на 1

руб. валовой выручки приходилось 0,202 руб. чистой прибыли, в 2017 г. – 0,173 руб. в 2018 г. – 0,169 руб.

Таблица 3 - Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Лама Плюс» за 2016-2018 гг.³

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
				2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.
Выручка от продаж, тыс. руб.	45108	45235	45988	+127	+753	100,3	101,70
Себестоимость продаж, тыс. руб.	35974	36568	37392	+594	+824	101,6	102,25
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9134	7667	7596	-1467	-71	83,94	99,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	3274	1179	1741	-2095	+562	36,01	147,67
Рентабельность продаж, %	20,2	17,3	16,9	-2,9	-0,4	85,64	97,69

За анализируемый период объем реализации товарной продукции повысился на 127 тыс.руб. или на 0,03 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличение продаж составили с 45235 тыс.руб. до 45988 тыс. руб.

Показатель себестоимости продаж за период с 2016 по 2018 г. вырос на 3,94% При этом темп роста себестоимости продукции превышает темп роста выручки от продаж, что свидетельствует о неэффективном управлении затратами предприятия и, предположительно, об ошибках в формировании ценовой политики. Негативным последствием стало поступательное снижение прибыли от продаж на 16,8% с 9134 тыс.руб. в 2016 г. до 7596 тыс.руб. в 2018 г.

Показатель чистой прибыли в 2017 г. снизился на 2095 тыс.руб. или на 63,99%. Однако в 2018 году предприятие реабилитировалось и показало

³ Составлено автором

рост чистой прибыли на 562 тыс. руб. или на 47,67%, если сравнивать с 2017 г.

Таким образом, предварительный анализ финансовых результатов свидетельствует о повышении прибыльности торгового предприятия.

Далее, для выявления влияния изменения объема реализации продукции на прибыльность предприятия, проведем факторный анализ изменения финансовых результатов.

Следует отметить, что в идеале оценка фактора объема реализации требует сопоставления отчетных и базовых показателей в натуральном или условно-натуральном выражении. Однако на практике такую оценку возможно произвести только если предприятие производит или продает однородную продукцию.

В условиях реализации неоднородной продукции сопоставления отчетных и базовых показателей следует производить в стоимостном выражении. Сопоставимость данных обеспечивается путем исключения влияния ценовых факторов. Так, объем реализации за несколько отчетных периодов следует выразить в ценах базового или отчетного периода.

Для пересчета объема реализации отчетного периода в ценах базового периода необходимо обладать информацией об индексе изменения цен на продукцию.

Пересчет осуществляется путем частного от деления объёма сбыта в отчетном периоде на индекс динамики цен на продукцию:

$$V_{10} \frac{44988}{1,1} = 40898 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, объем реализации продукции 2018 г. в пересчете на цены 2017 г. составит 40898 тыс.руб. Следовательно, объем реализации

уменьшился по сравнению с предыдущим периодом, что свидетельствует о снижении покупательской способности вследствие повышения цен.

Стоит отметить, что такой расчет не является абсолютно точным, поскольку цены на продукции меняются в течение всего отчетного года.

В таблице 4 представлены расчеты для определения влияния изменения объема реализации на прибыльность предприятия.

Таблица 4 - Выявление объема реализации продукции ООО «Лама Плюс» в сопоставимых ценах⁴

Показатели	2017 г., тыс. руб.	2018 г. тыс. руб.	Отклонение	
			тыс. руб.	%
Выручка-нетто	44235	44988	+753	+1,70
Себестоимость реализованной продукции	33106	34056	+824	+2,25
Коммерческие расходы	3462	3336	-126	-3,64
Прибыль от продаж	7667	7596	-71	-0,93
Индекс изменения цен отчетного периода к базисному	1,0	1,1	+0,1	+10
Объем реализации в сопоставимых ценах	44235	40898	-3337	-7,54

Из расчетов видно, что фактический объем реализации продукции в 2018 г. в пересчете на цены 2017 г. составил 40898 тыс.руб. Таким образом, объем продаж за анализируемый период снизился на 7,54%.

Далее вычислим, на сколько, снизилась прибыль от продаж в результате снижения объема реализации:

$$\Delta PrV = 7667 \times 0,0754 = 578 \text{ тыс.руб.}$$

⁴ Составлено автором

Снижение объема реализации продукции в 2018 г. привело к сокращению прибыли от продаж на 573 тыс. руб.

Следовательно, прибыль, пересчитанная на изменение объема реализации, составила:

$$Pr=7667-578=7089 \text{ тыс.руб.}$$

Влияние изменения цен на прибыль от продаж определяется путем вычисления разности между объемом реализации отчетного периода в ценах отчетного периода и объемом реализации товара отчетного периода в ценах базового.

$$\Delta PrP=44988-40898=4090 \text{ тыс.руб.}$$

Так, повышение цен на продукцию привело к увеличению прибыли от продаж на 4090 тыс.руб.

Сокращение коммерческих расходов предприятия привело к увеличению прибыли от продаж на 126 тыс.руб.

Как известно, различные виды продукции обладают отличным друг от друга уровнем доходности, поэтому изменение структуры ассортимента реализованной продукции оказывает существенное влияние на уровень полученной от продажи прибыли.

Выявить влияние этого фактора возможно путем сопоставления прибыли отчетного периода, рассчитанной по базисным ценам и себестоимости, с базисной прибылью, пересчитанной на изменение объема реализации.

В таблице 5 представлено влияние структурных ассортиментных сдвигов на величину прибыли от продаж.

Таблица 5 - Определение прибыли от продаж отчетного периода в ценах и себестоимости базового периода, тыс.руб.⁵

Показатель	Значение
Выручка-нетто от реализации отчетного периода в ценах базисного периода	40898
Фактически реализованная продукция, рассчитанная по базисной себестоимости	30610
Коммерческие расходы базисного периода	3462
Прибыль отчетного периода, рассчитанная по базисной себестоимости и базисным ценам	6826

Базисная прибыль, пересчитанная на изменение объема реализации продукции, составила 7089 тыс.руб. Рассчитаем влияние структурных сдвигов на величину прибыли:

$$\Delta Pr_{\text{стр.сдв.}} = 6826 - 7089 = -263 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, структурные сдвиги уменьшили величину прибыли от реализации продукции на 263 тыс.руб. Это говорит об увеличении в структуре товарного ассортимента товаров с более низкой доходностью.

Ещё одним фактором, влияющим на прибыль от реализации, является изменение себестоимости продукции. Влияние этого фактора находится как разность между себестоимостью отчетного периода и затратами на реализацию продукции базисного периода, пересчитанными на изменение объема продаж.

$$\Delta Pr_{c/c} = 30610 - 34056 = -3446 \text{ тыс.руб.}$$

Так, за счет изменения себестоимости прибыль от продаж уменьшилась на 3446 тыс.руб.

Таким образом, на величину прибыли торгового предприятия оказали влияние следующие факторы:

- Изменение объема реализации (-578 тыс.руб.).
- Изменение структуры ассортимента продукции (-263 тыс.руб.).

⁵ Составлено автором

- Изменение себестоимости (-3446 тыс.руб.).
- Изменение цен реализации (+4090 тыс.руб.).
- Изменение величины коммерческих расходов (+126 тыс.руб.).

Таким образом, показатель прибыли от продаж за анализируемый период снизился на 71 тыс.руб. В первую очередь это связано с увеличением закупочной цены товара.

Также на величину прибыли оказало отрицательное воздействие изменение объема реализации структуры ассортимента реализованной продукции.

Положительное воздействие на величину прибыли оказало повышение цен на продукцию, а также сокращение коммерческих расходов.

В целом, в ООО «Лама Плюс» за анализируемый период факторы снижения эффективности деятельности превышают создаваемый положительный эффект.

Так, предприятию ООО «Лама Плюс» следует выделить следующие основные направления развития:

- сдерживание роста себестоимости продукции;
- поддержание оптимальной ассортиментной структуры;
- увеличение объемов реализации продукции;
- построение эффективной системы ценообразования;
- создание положительного мнения потребителей о качестве реализуемого товара.

Анализ факторов внутренней среды магазина ООО «Лама Плюс» есть смысл продолжить анализом столь важного фактора как продукция организации.

Так, ассортимент магазина ООО «Лама Плюс» можно поделить на главный и сопутствующий.

Главный ассортимент включает в себя пятнадцать крупных ассортиментных групп.

В виде сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в

том числе хозяйственные, товары: стиральные порошки, мыло и иные средства бытовой химии, спички, то есть то, в чем может быть потребность клиента кроме продовольственных товаров.

Для выявления сильных и слабых сторон проведем SWOT – анализ представленный в таблице6.

Таблице 6 - SWOT – анализ ООО «Лама Плюс» ⁶

Сильные стороны	Слабые стороны
Конкурентоспособные цены и акции на товары	Низкие заработные платы работников зала
Огромный ассортимент	Текучесть кадров
Товары собственного производства	Основной товар – скоропортящийся продукт
Удобное расположение магазинов	Не всегда своевременное изъятие просроченного товара
Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию	Отсутствие интернет магазинов
Бренд	Зависимость от кредитов
Мощная логистическая система	Зависимость от поставщиков
Собственный автопарк	Слабое развитие системы долгосрочного планирования
Высокий уровень технической оснащенности	Низкая мотивация персонала
Возможность безналичного расчета	Строжайший контроль качества, постоянные проверки
Возможности	Угрозы
Применение новых технологий и оборудования для снижения затрат	Большое количество розничных сетей – конкурентов (Ярче, Магнит, Пятерочка, Мария -Ра)
Выход на новые сегменты рынка	Значительное увеличение себестоимости продукции
Возможность создания направления "Здоровое питание"	Возможность ухода клиентов/поставщиков к конкурентам
Увлечение населения здоровым питанием	Общее снижение покупательского спроса
	Невыполнение сроков поставок из-за задержек поставщика

Таким образом, сильными сторонами являются большой ассортимент,

⁶Составлено автором

низкие цены и существующие акции, возможность безналичного расчета, мощная логистическая система, высокий уровень технологической оснащённости. Слабые стороны – низкие заработные платы (как следствие текучесть кадров), много скоропортящихся товаров, зависимость от поставщиков.

2.3 Анализ кадровой стратегии

Кадровая политика магазин ООО «Лама Плюс» основывается на концепции управления трудовыми ресурсами, с позиции которой важное значение, отводится увеличению результативности капиталовложений в человеческий капитал фирмы для обеспечения непрерывного профессионального роста и высокой трудоспособности работников.

Цель кадровой политики ООО «Лама Плюс»:

1. Формирование высокопрофессионального ООО «Лама Плюс», мотивированного на то, чтобы добиться высоких результатов в области производства, коллектива работников, обладающих современными взглядами и подходами к поиску решения поставленных перед компанией задач.

2. Создание системы управления кадрами производится на основе миссии фирмы, стратегии фирмы, текущих задач фирмы и выполненного SWOT-анализа.

Миссия Компании – способствовать развитию общества.

Главным содержанием кадровой политики в ООО «Лама Плюс», ГК "ЛАМА", универсама "Абрикос", Иркутский тракт, 74 выступают:

1. обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества, в том числе планирование, осуществление отбора и найма, высвобождение, проведение анализа текучести кадров и т.п.;

2. развитие сотрудников, улучшение уровня их квалификации, переподготовка и профориентация, организация аттестаций и оценивания уровня квалификации, планирование продвижения по службе;

3. улучшение системы мотивации по работе в организации и обеспечение стимулирования работы, соблюдение техники безопасности, осуществление социальных выплат.

В фирме предусматриваются такие основные корпоративные ценности: организация взаимодействия и сотрудничества, эффективность, трудолюбие, открытость, честность, активная позиция, ответственность, соблюдение здорового образа жизни, обеспечение заботы об окружающем мире и заботы о семье.

Стратегия дальнейшего развития управления кадрами ориентирована на реализацию разных долгосрочных целей ООО «Лама Плюс» – усиление преимуществ перед конкурентами на развивающемся рынке и увеличение результативности работы. Она предусматривает такие цели:

1. обеспечение улучшения управляемости фирмы;
2. формирование у фирмы имиджа «предпочтительного» работодателя;
3. обеспечение повышения эффективности работы фирмы;
4. обеспечение построения клиентоориентированной фирмы;
5. обучение и развитие работников.

В ООО «Лама Плюс» признают, что быстрое развитие рыночных взаимоотношений существенно поменяло само восприятие обучения и его значения в конкурентном преимуществе фирмы. Она строит собственную систему обучения кадров, полагаясь на стратегические потребности бизнеса, на бизнес-планы и должностные требования. Каждый год в фирме утверждаются главные направления в области обучения на текущий период. Обучение производится исключительно перспективных работников.

Система обучения фирмы строится в соответствии с принципом приоритетности обнаруженных потребностей в области обучения разных групп работников, которые основаны на проведении анализа расхождений между предъявленными к сотрудникам требованиями и сложившимся уровнем компетентности.

ООО «Лама Плюс» периодически проводится оценка функционирования персонала организации. Целесообразность проведения оценки объясняется также тем, что полученные данные служат основанием для принятия дальнейших решений в области развития персонала. Конечным итогом оценки результатов персонала организации является вывод о степени эффективности его функционирования.

В ООО «Лама Плюс» действует система оценки персонала, которая состоит из 6 этапов:

1. устанавливаются стандарты эффективности работы по каждому отдельному рабочему месту и показатели её оценивания;
2. вырабатывается политика оценивания эффективности труда, то есть будет решаться, когда, насколько часто и кому необходимо провести оценку;
3. отдельные лица берут на себя обязательство по проведению оценивания эффективности работы;
4. лицам, осуществляющим оценивание, поручают сбор данных об эффективности работы сотрудников;
5. происходит обсуждение оценки с работником;
6. принимается решение и документируется оценка.

Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя в ООО «Лама Плюс» применяют метод коэффициентов, а также метод образца.

В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), применяют три группы методов: комбинированные, количественные и качественные.

Для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6 критериев.

1. способность организовывать и планировать труд;
2. профессиональная компетентность;
3. сознание ответственности за выполняемую работу;

- 4.контактность и коммуникабельность;
- 5.способность к нововведениям;
- 6.работоспособность и трудолюбие.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; неудовлетворительно - 2; плохо - 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

«1» - явно неорганизованный работник и руководитель;

«2» - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«3» - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

«4» - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«5» - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист.

Чем выше будет общая оценка по каждой группе качеств, тем и более достоин кандидат заместить должность в аппарате управления. Самая большая оценка из возможных - 5, а наиболее низкая - 1.

Образование, возраст и стаж работника обязательно учитываются при оценке деловых качеств. Образование – это одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = O_{\text{у.обр.}} (1 + C/4 + B/18), \quad (1)$$

где $O_{\text{у.обр.}}$ - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

C - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

B - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин - 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам.

В ООО «Лама Плюс» применяется работа специалистов – экспертов (обеспечивается анонимность выставленных специалистами оценок и обоснование подобранного состава комиссий экспертов).

В ООО «Лама Плюс» применяется комплексный подход (диагностическая система оценки). Система используется в таких направлениях:

1. В виде средства оценивания руководителя в ходе конкурсного отбора руководителей, пожелавших пройти обучающий курс;

2. В виде средства определения основных потребностей руководителей в области обучения и организации такого процесса;

3. С целью проведения анализа итогов обучения, а также получения данных во время оценивания его успешности;

4. С целью получения сведений о личностных и профессиональных свойствах руководителей во время их аттестации.

Диагностическая система содержит в себе свыше 20 процедур, собранных в специальные блоки-модули. Чтобы выполнить поставленную задачу, следует подобрать нужный перечень модулей и непосредственных процедур.

Для конкурса можно воспользоваться 10 критериями, на базе которых будет выводиться обобщенный показатель – совокупный рейтинг руководителя. Использование подобного подхода поможет добиться освобождения от комплекса, связанного с психологическим эффектом абсолютной оценки человека, что поможет избавить систему от возможной субъективности. Соответственно, кадровая политика фирмы нацелена, прежде всего, на дальнейшее развитие работников, а не только на приведение его количественного состава в определённое соответствие со списком рабочих мест.

Возрастно-половой состав работников компании приведён в таблице 7. Главными условиями дальнейшего социально-экономического развития и увеличения конкурентоспособности предприятия выступает степень обеспеченности её высококвалифицированными трудовыми ресурсами, уровнем её мотивации.

По рассматриваемому предприятию можно заключить, что число работников полностью отражено штатным расписанием. Также выявлено полное обеспечение компании вспомогательными и основными работниками, руководителями и специалистами.

Таблица 7 - Структура сотрудников ООО «Лама Плюс» в соответствии с возрастом и полом

Возраст, годы	Всего		Женщины		Мужчины	
	человек	%	человек	%	человек	%
20 – 30	17	30	8	28,6	9	31,0
30 – 40	23	40	12	42,9	11	37,9
40 – 50	11	20	5	17,9	6	20,7
50 – 60	6	10	3	10,6	3	10,4
Итого	57	100	28	100	29	100

Данные половозрастного анализа по сотрудникам организации позволил заключить практическую равномерность соотношения женщин и мужчин. Существенная часть сотрудников (40 %) – возрастом от 30 до 40 лет, чуть меньше (30 %) – возрастом от 20 до 30 лет. Это говорит о том, что в организации довольно молодой состав сотрудников. Однако он уже довольно опытный (работники уже получили базовое образование, опыт и стаж трудовой деятельности, в том числе при работе в иных компаниях).

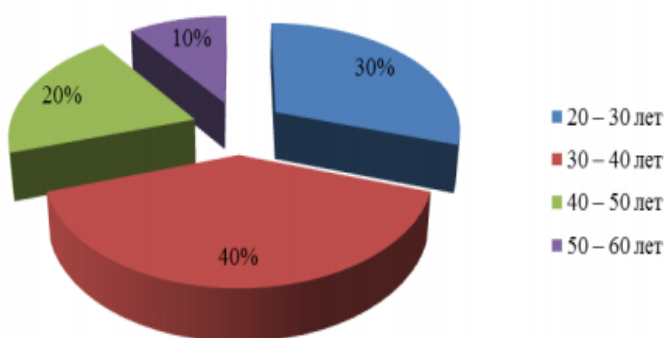


Рисунок 6 - Структура работников ООО «Лама Плюс» по возрасту

Далее следует провести анализ качественного состава трудовых ресурсов магазина ООО «Лама Плюс», т.е., распределения работников по уровню образования и по стажу трудовой деятельности.

В качественном отношении среди работников магазина ООО «Лама Плюс» преобладают сотрудники со средним и средне-специальным образованием, чуть больше трети - это работники с высшим образованием.

Доля групп работников по образованию за рассматриваемый период почти не изменилась.

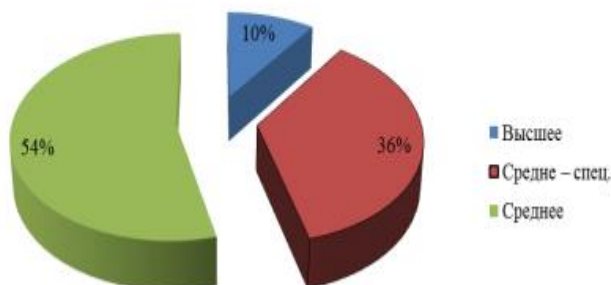


Рисунок 7 - Структура работников ООО «Лама Плюс» по уровню образования

Потенциал уровня образования в организации присутствует: очевидно, что отдельные работники в настоящее время занимаются повышением своего уровня образования без отрыва от трудовой деятельности (заочно учатся в техникумах и институтах).

У сотрудников имеется возможность пополнить собственные знания с помощью участия в семинарах, выставках, разных конкурсах и т.п.

Высший уровень квалификации имеется у сотрудников возрастом 40 - 50 лет, затем – у сотрудников возрастом 30 - 40.

Это говорит о том, что успешный инструмент увеличения уровня квалификации сотрудников – введение особой системы наставничества, обмена накопленным опытом между работниками и организация ротации сотрудников. Такая система оказывается оптимальной с экономической точки зрения, так как среди специалистов с низким уровнем квалификации наиболее очевидным оказывается высокий показатель текучести сотрудников. При этом система наставничества выделяется с позиции экономичности и дает возможность повышения лояльности работников, дает возможность сокращения их текучести и, соответственно, издержек по

адаптации новых сотрудников.

Что касается стажа работников магазина ООО «Лама Плюс», то следует отметить, что производится учёт общего стажа по записям, имеющимся в трудовой книжке, а не только отдельный стаж работы в рассматриваемой организации), то нужно отметить, что существенная доля работников имеет длительный стаж работы - в совокупности, работников, у которых трудовой стаж свыше 10 лет в организации - 69%, хотя в 2017 году данный показатель уменьшился до 64%.

Соответственно, увеличилось число малоопытных работников (со стажем до 5 лет) с 29 человек в 2016 г. до 38 человек в 2018 г.

На основе проведенного анализа финансово – хозяйственной деятельности магазина ООО «Лама Плюс» отметим негативные и позитивные аспекты в области организации управления кадрами (Таблица 8).

Таблица 8 - Недостатки и преимущества используемой системы управления персоналом магазина ООО «Лама Плюс»

Преимущества	Недостатки
– Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; – При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; – Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; – Учет мнений персонала.	– Возрастной ценз; – Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах; – Отсутствие поощрения инициативы персонала; – Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне.

Упомянутые недостатки можно считать недостатком в области организации системы управления работниками магазина. При этом устранение таких минусов способно помочь в области решения различных проблем наподобие отпуска и больничных листов. Руководству следует обратить повышенное внимание на рассмотренные выше минусы, т.к. в

конечном итоге они могут сказаться на итоговом результате работы магазина.

Нет довольно чёткой кадровой политики.

Для оптимального использования трудовых кадров, для оперативности обеспечения предприятия кадрами, для успешной деятельности кадров следует чётко установить главные направления в области работы с кадрами (требования, предъявляемые к кадрам, оплата труда, обеспечение материального стимулирования).

Нет долгосрочного планирования.

Подбор сотрудников производится только тогда, когда появляется довольно острая потребность в заполнении вакансий. В то же время допускаются различные ошибки в виде: запаздывания в области обеспечения торгового процесса нужными сотрудниками, приёма работников не очень соответствующих основным требованиям в связи со срочностью в области обеспечения потребности в приёме.

Нет кадрового резерва.

Дефицит сотрудников очень сильно ощущается из-за болезней и отпусков. Это отражено на итоговом результате работы магазина в данный временной период (возникают сбои в работе, трудящимся сотрудникам потребуется сделать сверхурочную работу).

Нет поощрения инициативы сотрудника и системы эффективного материального стимулирования.

Мотивация является процессом побуждения к дальнейшей работе по достижению задач предприятия. Мотивация труда – является стремлением сотрудника удовлетворить собственные потребности (через получение определённых благ) с помощью трудовой деятельности. Необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их.

Наличие возрастного ценза.

Возрастной ценз, естественно, обладает положительными моментами (энергичность, более низкая подверженность заболеваниям, отсутствие детей

и супруга) и совокупность минусов. Подобный отбор приводит к отсеиванию более опытных кандидатов. Компетентность и образование нередко не способны стать заменой опыту.

В ООО «Лама Плюс» среди основных методов обучения и профессионального развития персонала можно отметить следующие:

1. Обучение на рабочем месте. Оно характеризуется своей практической направленностью, непосредственно связано с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, существенные возможности для того, чтобы повторить и закрепить вновь изученное.

2. Методы обучения вне рабочего места дают возможность персоналу уйти от насущной ситуации, сложившейся на рабочем месте и позволяет выйти за рамки традиционного поведения. Обучения такого вида помогает формировать принципиально новые поведенческие и профессиональные компетенции.

– Лекция - традиционный один из древнейших методов профессионального обучения.

Лекция - одно из средств изложения существенного объема учебного материала в сжатый срок, позволяющее развивать множество новаторских идей в течение одного занятия, сделать важные акценты.

Ограничение лекции как средства профобучения связывается с тем, что слушатели выступают пассивным элементом происходящих событий. Отсюда логично, что идет фактический отсутствие обратной связи, инструктор не способен контролировать степень усвоения материала и ему бывает трудно вносить коррективы в ходе обучения.

– Анализ практических ситуаций (кейсов) дает в какой-то мере возможность преодоления этого недостатка. Этот метод имеет в виду анализирование и обсуждение в групповой форме реальных ситуаций, представленные в виде описания, видеофильма и т.д.

Основа для рассмотрения практических ситуаций - дискуссия, обсуждение, в которых обучающиеся играют активную роль, а инструктор лишь дает направление и осуществляет контроль их работы. - Деловые игры - метод обучения, который наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся.

Основное достоинство деловых игр в их моделировании настоящего предприятия. Также с их помощью получится существенно уменьшить продолжительность операционного цикла и продемонстрировать каждому участнику, к каким итоговым результатам можно прийти через принятие предложенных ими решений и через выполнение ими определённых действий.

Учитывая специфику российского рынка торговли, особенностью которого являются частые и быстрые изменения, можно заметить, что развитие системы профессионального обучения в ООО «Лама Плюс» определяет не только успешность ее развития, но и выживаемость, что не маловажно в условиях экономического кризиса.

После проведенного анализа предприятия ООО «Лама Плюс» основными проблемами кадровой политики можно выделить:

- возрастной ценз;
- отсутствие передвижения кадров для обеспечения
- взаимозаменяемости на рабочих местах;
- отсутствие поощрения инициативы персонала.
- относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне.

Далее, необходимо разработать мероприятия, которые направленные на повышение эффективности деятельности предприятия. Для этого предложим модель универсального работника зала, а также разработаем систему обратной связи в магазине ООО «Лама Плюс».

3 Совершенствование системы управления персоналом ООО «Лама Плюс»

3.1 Создание универсальной модели работника зала

Таким образом, основными проблемами кадровой политики на предприятии является:

- возрастной ценз;
- отсутствие передвижения кадров для обеспечения
- взаимозаменяемости на рабочих местах;
- отсутствие поощрения инициативы персонала.
- относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне.

Следовательно, необходимо разработать мероприятие, которое направленное на повышение эффективности деятельности предприятия.

Обычно работник в торговом зале не должен выполнять какие-то сложные обязанности. Не нужен опыт работы, образование. Те, кто только внедряется в новый вид деятельности, обучается за счет предприятия. Затем возвращает долг и совершенствует те данные, которые были даны ему во время обучения.

- Обязательно гражданство РФ;
- От 18 лет;
- Санитарная книжка. Многие организации помогают ее получить оплачивают медосмотр;
- Обязательно общительный и доброжелательный;
- Ответственный человек;
- Опыт работы, если имеется в розничной торговле;

Сотрудник торгового зала должен выкладывать товар, поддерживать эстетичный вид на полках, стараться заполнять пустые места на витринах. Также они следят за тем, чтобы на витринах не было просроченного товара. Расклейка ценников также их обязанность.

А еще уборка помещений, но не исполнение обязанности уборщицы, а уборка коробок, расфасовка товара и так далее.

Эта специальность получила огромное распространение с возникновением крупных торговых супермаркетов, с большой посещаемостью. Работники торгового зала призваны обеспечить наличие товаров на полках и постоянное пополнение их ассортимента в зале. От их квалифицированной работы напрямую зависит удовлетворенность покупателей и динамика ежедневных продаж.

Найти квалифицированный персонал на эту должность не так просто. Работник торгового зала должен с первого взгляда определять все недостатки витрины и уметь оперативно и незаметно для покупателей их устранить. Кроме того, данный специалист постоянно отслеживает наличие полного ассортимента товаров на прилавке во вверенном ему отделе.

Работать в торговом зале может вам казаться скучной, но это не так. Работник в торговом зале не только занимается вышеперечисленной работой, но также он должен знать немного бухгалтерию.

Если нет знаний, нужно получить первые навыки 1 С. Быть немного психологом, выходить из сложных ситуаций. Знать маркетинговую науку, в итоге специалист становится администратором зала. Ну и дальнейшее повышение по службе тоже возможно.

Рассмотрим зону основного потока покупателей в торговом зале на рисунке 8.

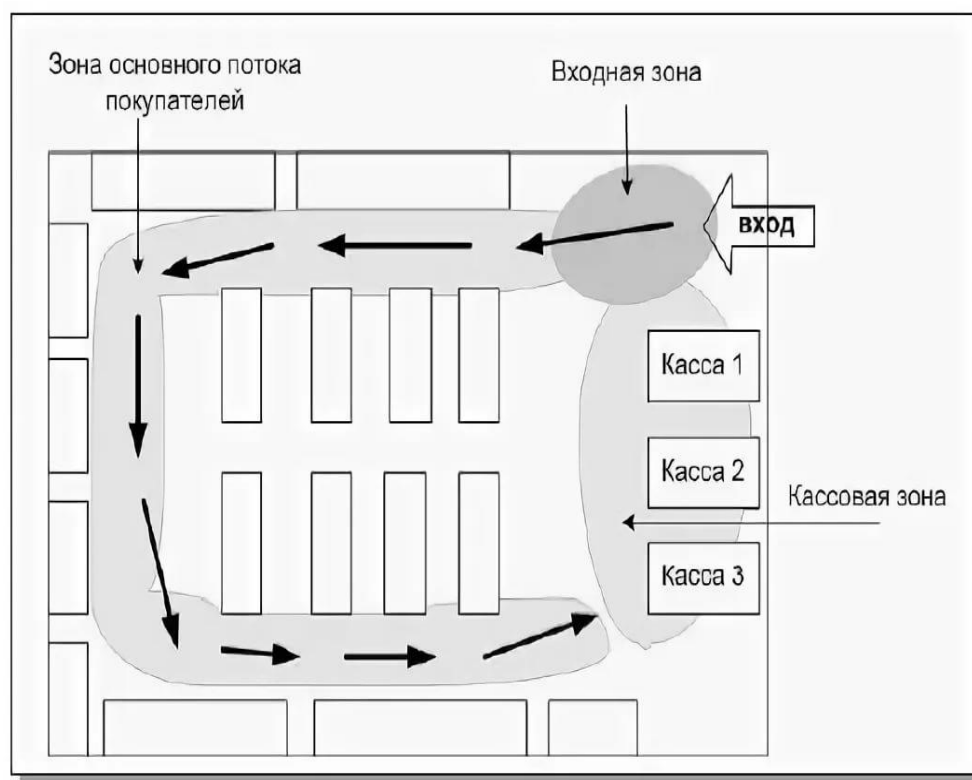


Рисунок 8 – Зона основанного потока покупателей

Согласно новой модели универсального продавца торгового зала, продавец должен находиться в основной зоне покупателя.

Тогда, будет происходить взаимодействие между продавцом и покупателем.

Основными обязанностями универсального продавца, согласно новой модели будут являться:

- отслеживание и пополнение ассортимента товаров на прилавке;
- снятие просроченных и испорченных товаров;
- поточная уборка и протирка товаров перед выкладкой;
- наклеивание ценников и контроль цен;
- поточная уборка во вверенном отделе;
- консультация покупателей по поводу выбора товаров.

Сегодня эта работа весьма неплохо оплачивается, однако, требования к соискателям также высоки. Вполне вероятно, сто вас будут задерживать на работе, и вызывать в выходные.

Практически во всех случаях – работник торгового зала выходит на смену по текущему графику, так как супермаркеты работают ежедневно, без выходных.

Что даст магазину универсальный квалифицированный работник торгового зала.

Этот специалист обеспечивает, прежде всего, удовлетворенность покупателя в поиске необходимых товаров. Высокий профессионализм может проявляться в идеальном состоянии витрины и постоянное наличие полного ассортимента товаров во вверенном работником отделе.

Особенно актуальны услуги работника торгового зала с сезонным наплывом клиентов. Именно в этот период, ожидается большой наплыв клиентов, и обновление товаров на прилавках требуется делать очень оперативно.

Также, в функциональные обязанности продавца консультанта входит:

- Умение грамотно вести переговоры на любом уровне и преодолевать какие-либо возражения;
- Вежливость, доброжелательность, внимание к покупателям и к своим коллегам;
- Создание для потребителей всех необходимых условий для ознакомления и подбора товаров, контроль над правилами торговли;
- Обслуживание покупателей в соответствии с технологией продаж, консультирование потребителей по качеству товаров и по свойству, их назначению, правилах пользования и ухода, эксплуатационным срокам, подсчет итоговой стоимости покупки, ее упаковка, обмен товаров;
- Прием должных мер для решения каких-либо конфликтных ситуаций;
- Информирование руководства компании о несоответствии, недочетах или недостатках в обслуживании клиентов, принятие необходимых мер в их устранении;

- Хорошее знание своих постоянных покупателей;
- Умение предложить альтернативный товар взамен отсутствующему продукту;
- Предотвращение порчи и хищение товара посторонними лицами.

В работе с продукцией в должностные обязанности продавца консультанта входит:

- Предпродажная подготовка товара (проверка соответствия наименования, наличия всех составляющих и их количества, маркировки, распаковка продукта и визуальный осмотр его внешнего вида, проверка исправности);
- Информирование начальства о каких-либо несоответствиях, недостатках товара или его комплектующих;
- Размещение продаваемого товара по группам, видам, частоте спроса и другим критериям согласно принципам мерчендайзинга;
- Проверка качества товара, наличие всех маркировок и ценников;
- Постоянное отслеживание потребительского спроса;
- Составление заявок на товар, которые просит внести в ассортимент покупатель;
- Знать примерно когда будет следующая поставка товара.

Таким образом, на основании обязанностей, построим таблицу модели компетенций продавца.

Таблица 9 – Модели компетенций продавца

Компетенции	Поведенческие индикаторы
Общекорпоративные	
1. Ориентация на качество	Соответствует общекорпоративным критериям, правилам и процедурам в работе. Обеспечивает высокий уровень продуктивности
2. Забота об имидже компании	Соотносит собственные цели и цели компании. Способствует достижению целей организации и развитию ее позитивного имиджа через собственную деятельность. Сохраняет высокую мотивацию к работе в компании

Продолжение таблицы 9

3. Умение работать в команде, ориентация на коллективный результат	Понимает цели командной работы. Адекватно воспринимает свои задачи, место и роль в процессе командной работы. Учитывает мнение коллег. Создает позитивную атмосферу сотрудничества, доверия и взаимного развития. Стремится работать на общий коллективный результат. Своевременно информирует руководство и коллег о возникающих проблемах для их обсуждения и выработки согласованных решений
4. Ориентация на обслуживание клиента/ клиентоориентированность	Нацелен в работе на удовлетворение потребностей клиента, его нужд. Развивает и сохраняет продуктивные, взаимовыгодные отношения с клиентами. Отслеживает и оценивает степень удовлетворенности клиента. Предвосхищает нужды клиента. Эффективно работает с претензиями и жалобами клиентов. В процессе обслуживания подстраивается под клиента. Способствует решению возникших проблем
Профессиональные (технические)	
5. Знание продукта. Владение технологией производства производимой продукции	Знает конкурентные преимущества продукции, основы технологии производства продукции. Виды брака продукции.
6. Способность продавать производимую продукции	Делает мини-презентацию при продаже продукции. Продает сопутствующие товары. В своей работе применяет технику продаж.
Коммуникативные	
7. Эффективность взаимодействия	Успешно взаимодействует с людьми иных взглядов и мнений. Легко сходится с людьми. Устанавливает доверительный контакт. Вызывает симпатию окружающих. Устанавливает и поддерживает контакты в дружеской манере
8. Умение слушать/ межличностное понимание	Выслушивает собеседника. Понимает смысл сказанного. Принимает разные точки зрения. Формирует положительное впечатление о продукте, услуге. Эффективно убеждает и аргументирует
9. Разрешение конфликтов при взаимодействии с клиентами	Учитывает проблемы клиента, его заботы. Выявляет позиции и намерения клиента. Диагностирует зарождение конфликта. Конструктивно подходит к ситуации и предлагает приемлемые решения. Действует, не ущемляя ничьих интересов. Не избегает и не подавляет искусственно конфликт. Переводит конфликты из деструктивных в конструктивные. Противостоит внешнему агрессивному воздействию
Личностные	
10. Дисциплинированность	Действует в соответствии с правилами в рамках определенных компетенций и полномочий. Выполняет заданные задачи и требования
11. Исполнительность	Выполняет возложенные задачи четко, в срок и с заданным качеством. Не требует дополнительного контроля. Не нуждается в дополнительном мотивировании в рамках выполнения своих обязанностей
12. Ответственность	Адекватно понимает зону своей ответственности. Своевременно руководству сообщает о возможных затруднениях. Несет ответственность за совершаемые ошибки и готов их исправлять

Продолжение таблицы 9

13. Работоспособность	Сохраняет постоянный темп работы и качество работы при длительных нагрузках. Поддерживает постоянную производительность
14. Стрессоустойчивость/ саморегуляция	Управляет и контролирует свое эмоциональное состояние. Быстро и адекватно реагирует на внештатные ситуации. Сохраняет темп и качество работы в стрессовых ситуациях. Концентрируется при работе в авральном режиме
15. Готовность к изменениям/ саморазвитию	Адекватно оценивает свои слабые и сильные стороны. Адекватно воспринимает разную оценку своего поведения от других людей. Использует опыт и сильные стороны коллег в качестве образца для развития. Стремится к саморазвитию и обучению. Стремится к профессиональному росту

Это основные обязанности продавца консультанта, но далеко не все. Он может выполнять и другие, не прописанные в должностной инструкции, приказы и распоряжения от руководства, если они вызваны производственной необходимостью.

Оценку молодых сотрудников можно провести в два этапа, в ходе первого оценить их знания и то, как они соблюдают стандарты работы, в ходе второго – компетенции. Примеры установленных в торговой организации стандартов работы можно скачать во вложенных файлах. Имеющиеся у молодежи компетенции оценивали эксперты, в число которых вошли директора магазинов, HR-специалисты и приглашенные извне консультанты. Компетенции оценивались в пошаговом формате.

Вначале с подчиненным беседовал непосредственный руководитель. Обсуждались итоги деятельности молодого сотрудника за последние три месяца, руководитель проверил, насколько хорошо экзаменуемый знаком с ассортиментом товаров по группам и торговым маркам.

По результатам беседу руководитель писал характеристику, которая направлялась в аттестационную комиссию. Молодой сотрудник самостоятельно заполнял опросник и оценивал сам себя. Затем ему нужно было пройти интервью по компетенциям и решить кейсы. После этого проходило собрание, на котором присутствовали все эксперты. Каждый

сотрудник оценивался ими, по результатам оценки заполнялся сводный чек-лист, рассчитывался итоговый балл.

Обучение персонала в ООО «Лама Плюс» должно охватывать пространство от непрофессионала до специалиста. Рассматривая технологию обучения как процесс, то в качестве предмета обучения были выделены:

- умение работать с клиентами — демонстрация дипломатии, характеристика преимуществ данной компании;
- убеждение (аргументация);
- работа с возражениями клиента;
- поведение в сложных ситуациях.

Одним из направлений технологий управления персоналом в кадровой работе является обучение и повышение квалификации персонала. Отдельно можно также отмечать корпоративные тренинги, в которых будут участвовать представители разных отделов.

При этом администрация ООО «Лама Плюс» по случаю обучения персонала непосредственно на предприятии сходятся во мнении, что обучение персонала — это процесс, который должен происходить ежедневно.

Любой руководитель, даже не будет являться тренером по обучению, может ввести в практику компании следующие правила:

1. В расписании персонала 2-3 часа в неделю будет посвящено обучению.
2. Каждый день посвящать какому-либо принципу сервиса. Персоналу будет очень трудно охватить все правила сразу, поэтому один день можно и посвятить повторению стандарта приветствия, а второй день — стандарт ответа при телефонном разговоре и многое другое.
3. Приучить персонал к внутрикорпоративным тренингам. Проводить их даже в сезон высокой загрузки. Такие тренинги помогут сотрудникам отвлечься от рутинной работы и станут отличной мотивацией для саморазвития.

4. Технология управления персоналом может включать в себя аттестацию, конкурс на лучшего работника месяца, определение премий и многое другое.

5. Обязательно фиксировать практические результаты знаний, которые были получены на обучении.

Таким образом, ООО «Лама Плюс» постоянно будет иметь мотивированный и квалифицированный персонал, который станет одним из главных преимуществ данного подразделения компании.

3.2 Разработка системы обратной связи

Существует две разновидности обратной связи, одна по инициативе клиента, другая по инициативе продавца. Клиент стремится поделиться информацией о вашей работе только в моменты пиковых эмоций. Либо он очень доволен, либо сильно зол. Конечно есть небольшая прослойка активного населения, которая стремится дать обратную связь всегда и всем. Но это исключение из правил.

Исходя из вышесказанного менеджменту необходимо решить две ключевые задачи:

Организовать подачу обратной связи от клиента напрямую менеджеру, отвечающему за клиентоориентированность. Таким обращениям должен быть присвоен максимальный приоритет. Для этого клиент должен знать, как поделиться информацией. Придя в большинство магазинов не всегда можно найти способы связаться с руководством. Иногда руководство прячется или его прячет персонал.

Наладить системный сбор обратной связи от клиентов и оценивать динамику лояльности клиента. Руководство должно чётко понимать в каком направлении мы идём. Либо мы увеличиваем лояльность, либо снижаем.

Обратная связь, которая идёт по инициативе клиентов не позволяет оценить динамику, она трудно оцифровывается и часто очень ситуативная.

Всегда будут люди, которые чем-либо недовольны. Эти люди будут всячески пытаться выйти на руководство, дабы озвучить своё недовольство. И тут ситуация может развиваться по двум сценариям: либо клиент увидит, что его претензию обработали и приняли меры, либо не увидит. Второй вариант самый плохой для бизнеса, ошибаются все, и клиенты могут понять ошибку. Клиент никогда не простит безразличие со стороны руководства бизнеса.

Для того чтобы клиент видел, что вам важно его мнение, вам нужно работать над следующими параметрами:

- Простота связи с руководителем. Не прячьтесь за спинами подчиненных, разместите свои контакты на общедоступных местах. Клиент не должен вас искать, вы должны его искать!

- Высокая скорость реакции на запрос. Будьте готовы брать телефон, отвечать на почту быстро и без задержек. Чем быстрее вы ответили, тем проще вам будет договориться с клиентом.

- Правильно построенный диалог с клиентом.

Часто клиент возмущается, хотя сам неправ. К сожалению не все клиенты знакомы с ЗЗПП, постановлением 55 и правилами торговли. Это не значит что вы не должны его слушать. Показав клиенту что его услышали, проще будет объяснить ему что в данном случае закон на стороне магазина.

Часто менеджер не знает, что конкретно говорить клиенту при жалобе. Как вариант рассмотрим схему, описанную в книге «жалоба как» рисунок 9.



Рисунок 9 - Схема ответов менеджера

Проблема правильного общения с проблемными клиентами особенно остро стоит в крупных компаниях. С клиентами общаются сотни, а иногда и тысячи менеджеров и каждого нужно правильно научить. Поэтому разработка алгоритмов правильной коммуникации с проблемными клиентами особенно важно.

Помимо обработки разовых обращений, важно снимать данные и о лояльности клиента к вашей компании. Для этого проводят анкетирование клиентов, в последние годы наиболее популярная методики оценки лояльности клиента – NPS индекс.

Это показатель, который говорит предпринимателю о том, насколько сильно его клиенты являются приверженцами его товара или его торговой марки. Точнее, этот показатель характеризует их готовность совершить в вашем магазине повторные покупки (воспользоваться вашими услугами еще раз, если вы занимаетесь оказанием услуг).

Более того, он показывает не только то, насколько охотно покупатели придут в ваш магазин еще раз, а то, насколько охотно они будут рекомендовать его своему окружению – друзьям, родственникам, коллегам и

т. д. NPS индекс лояльности расшифровывается, как «NetPromoterScore». Если переводить с английского дословно, это означает «Чистый Показатель Поддержки», имеются в виду, естественно, поддержка клиентами вашего товара, марки. Адаптировано на русский язык этот термин переводится, как «Индекс лояльности NPS».

Рассчитать показатель лояльности ваших покупателей вам, вашему бизнесу или вашему товару достаточно просто.

Делается это в три этапа.

1. Сначала необходимо провести опрос клиентов, задав им один единственный вопрос: «С какой вероятностью от 0 до 10 они готовы рекомендовать вашу фирму (товар, марку, бренд) своему окружению?».

«От 0 до 10» – это десятибалльная шкала, где крайние значения обозначают рис.10.

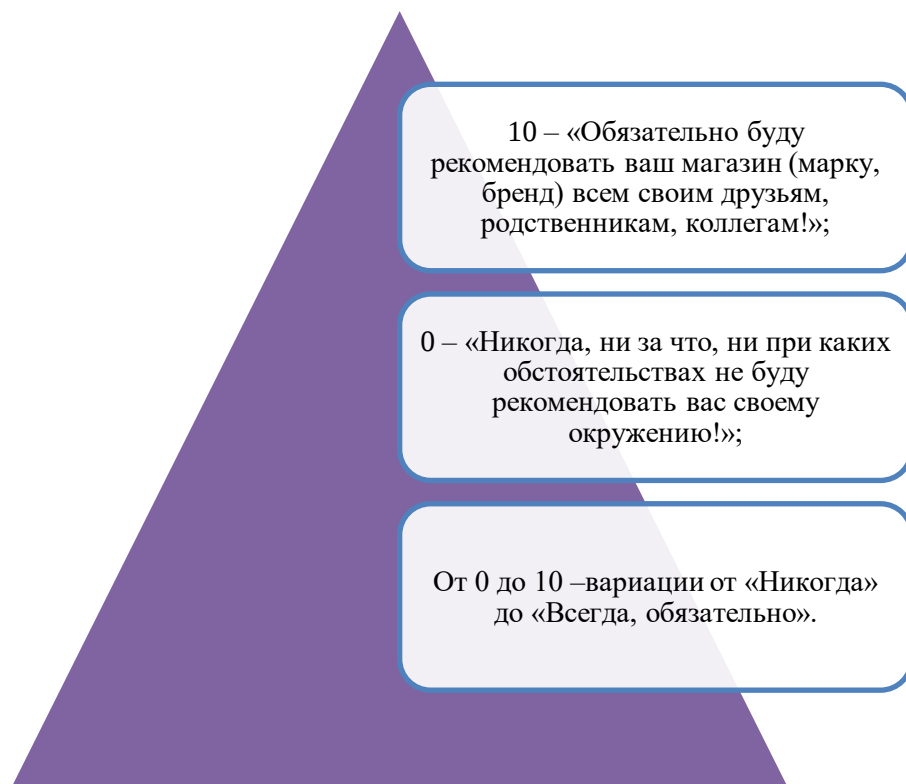


Рисунок 10 - Схема шкала «От 0 до 10»

Далее на основе всех оценок, полученных от покупателей, их необходимо разделить на три группы:

Те, кто оценил вероятность того, что будут рекомендовать ваш бизнес своему окружению в 9-10 баллов.

В терминологии разработчиков показателя лояльности эта категория клиентов называется «Promoters», дословно «Промоутеры», то есть, те, кто обязательно ваш бизнес будут поддерживать и рекомендовать другим;

Вторая группа – те, кто оценил эту вероятность в 7-8 баллов.

Это так называемые нейтральные покупатели;

Третья группа – оценившие поддержку вашего бренда с вероятностью 0-6. В терминологии бизнеса эта категория покупателей называется «Detractors». В дословном переводе с английского языка этот термин означает «Клеветники» или «Те, кто отвлекают», то есть, противники вашего бренда, те, кому не нравится то, что вы продаете.

Рассчитывая индекс NPS, можно не обращать внимание на точный перевод терминов, от них не зависит суть и важность показателя лояльности, даны для общего сведения.

3. Третий этап – собственно, расчет индекса NPS, который находится, как разница между теми, кто обязательно вас поддержит всегда и теми, кто никогда этого делать не будет.

Формула расчета:

$$\text{Индекс NPS} = \text{Доля сторонников} - \text{Доля критикующих} \quad (2)$$

Допустим, вы опросили 100 покупателей.

Из них 55 человек (55%) ответили, что однозначно вас порекомендуют своему окружению. Еще 30 человек (30%) сказали, что им все абсолютно не важно, им ничего не интересно, они нейтрально ко всему относятся.

И третья группа, 15 человек (15%) – это те, кому у вас не понравилось, кто не будет вас рекомендовать, ваши противники.

Показатель NPS – расчет:

$$\text{Индекс NPS} = 55 - 15 = 40$$

Сам опрос с целью выявления лояльности ваших клиентов можно провести следующими способами:

- Опросить непосредственно в торговом зале, записав ответы;
- Предложив покупателю анкету, например, на кассе;
- По телефону; Онлайн на сайте фирмы (не только интернет-магазинов касается).

Последний способ, кстати, самый удобный и для предпринимателя, и для клиента, когда не надо тратить время на заполнение анкет и общение с сотрудниками магазина, оценить свое отношение к фирме можно в любое удобное время.

Отслеживать динамику данного показателя нужно не реже чем раз в полгода, как правило, это делается раз в квартал.

Если у предприятия много точек продаж, то очень полезно сравнивать лояльность клиентов в зависимости от точки, где клиент обслуживался. Эти данные в связке с KPI показателями, дадут понимания насколько эффективен операционный менеджмент в конкретном магазине.

Для определения индекса лояльности клиентам предлагается анонимно ответить на несколько простых вопросов.

Вы это можно делать через почтовую рассылку, подходя лично к клиентам (exitpoll – опрос на выходе) или производя телефонный обзвон. Последним знамениты автодилеры, счастливому клиенту задаётся целая куча вопросов.

Причём обзванивают всех клиентов, купивших что-либо в магазине. Рекомендуется задавать не десятки вопросов, а достаточно 5-7 основных. Большое количество вопросов отталкивает и снижается достоверность ответов.

Анкета удовлетворенности покупателя представлена в приложении 1.

Важно понимать, что, если анкетировать только купивших клиентов, то не будет видно всех проблем вашего бизнеса.

Важно уметь налаживать контакт с теми, кто не совершил покупку. Хотя для анализа полезна любая обратная связь.

Анкеты обратной связи дают лишь сухие цифры.

Хороший менеджер периодически выходит и общается с клиентами напрямую. Сейчас перед запуском нового продукта принято собирать фокус группы и выяснять как они относятся к тем или иным инициативам.

Кнопки обратной связи

Всё большую популярность набирает метод сбора обратной связи голосованием смайликами или цветами. Реализована данная система в сбербанке.

На кассах установлено 2 кнопки, грустный и весёлый смайлик. Её предлагается нажать посетителю после общения со специалистом банка.

Необходимо разместить возле кассира, продавца или специалиста жетоны для голосования и специальный накопитель.

Необходимо проинформировать клиента о том, что будете очень благодарны, если он оценит качество процесса обслуживания и работы сотрудника.

Данный экспресс-метод исследования удовлетворенности — правдивый, хотя и несколько жесткий канал фидбэка.

Таким образом, часто менеджер не знает, что спрашивать в анкетах обратной связи. Вообще это удивительно, ведь это ваши клиенты и ваша компания. Но тем не менее давайте разберём что можно спросить у клиента, а главное зачем.

Понимание источника привлечения клиента очень важно. Каналов продаж существует великое множество, и вы должны знать кто эффективен, а кто нет. Это поможет правильно распределять рекламный бюджет.

Почему вы купили/не купили у нас товар?

По сути это основной вопрос, важно понимать мотивы приходящих к вам людей и стараться угодить как можно большему количеству.

Формулировка вопроса может немного отличаться, но посыл именно такой – понять мотивы клиента.

Доброжелательность персонала

Очень важно понимать насколько доброжелателен персонал по отношению к клиенту.

Улыбается продавец или нет, поздоровался ли он, насколько быстро он подошёл к клиенту и т.п.

Приоритеты вы можете выбрать сами.

Общая оценка магазину

В любом опросе данный вопрос является ключевым. Он отображает совокупность всех факторов, которые оценивает клиент. В индексе NPS этот вопрос сформулирован так: насколько вы готовы рекомендовать нас вашим друзьям и близким?

Шкала оценки

Когда вы подготовили вопросы, важно придумать шкалу оценки. Как правило она бывает либо 5ти бальная, либо 10ти бальная. Использовать ответы, которые нельзя оцифровать не рекомендуется.

В идеале получать процентную оценку деятельности всего магазина. Данная оценка будет формироваться как совокупность оценок всех пунктов.

По результатам оценки все участвующие были разделены на три категории в зависимости от продемонстрированного уровня компетенций. Самому высокому уровню соответствовало буквенное обозначение А, среднему – В и низшему – С.

Какой балл соответствовал той или иной категории показано в таблице 10.

Таблица 10 - Соответствие набранных баллов и компетенций в каждой из трех категорий

Итоговый уровень развития компетенций (диапазон в баллах)	Квалифицированная категория продавца соответствующие ей компетенции продавца	Рекомендации по сотруднику
3,5-4	А – полное соответствие требованиям должности. Знания и навыки в полной мере обеспечивают эффективное выполнение задач на занимаемой должности	Удержание и развитие
2,5-3	В – частичное соответствие требованиям должности, знания и навыки в большинстве случаев обеспечивают эффективное выполнение рабочих задач на занимаемой должности	Требуется обучение
1-2	С – слабое соответствие требованиям должности, знания и навыки не обеспечивают эффективное выполнение рабочих задач на занимаемой должности	Смена должности или увольнение

Эти категории, по своей сути, то же самое, что и разряды у рабочих. Каждый сотрудник, благодаря им, понимает, в каком направлении ему нужно развиваться, какие знания и навыки приобретать, чтобы перейти на следующую ступень в карьере. Таким образом, у продавцов появилась не только горизонтальная карьера, но и стимул к обучению и развитию.

По результатам оценки для каждой категории, кроме самой низкой, была установлена надбавка, причем, для категории А предусматривались дополнительные нематериальные стимулы.

Продавцу категории С выплачивался только базовый оклад, после того, как он повышал свою категорию до В, ему устанавливалась надбавка 10%. Продавцы категории А получали 20% к окладу.

Все применяемые материальные стимулы были прописаны в локальном нормативном акте — Положении о квалификационных надбавках для торгового персонала.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Бегматова Дилдора Илхом кизи

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера	Вредные производственные факторы: шумы, вибрация от специализированного оборудования. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «Лама Плюс» 2. Данные официального сайта ООО «Лама Плюс» 3. Данные отчета по преддипломной практике
2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Основы социальной политики ООО «Лама Плюс». 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ООО «Лама Плюс». 3. Система социальной ответственности ООО «Лама Плюс». 4. Структура программ социальной ответственности ООО «Лама Плюс».
1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и	1. Спонсорство и корпоративная благотворительность ООО «Лама Плюс». 2. Взаимодействие компании с местным

местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	сообществом и местной властью. 3. Природоохранная деятельность предприятия. 4. Затраты предприятия на социальную ответственность.
2. 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.	1. Трудовой кодекс РФ 2. Устав организации ООО «Лама Плюс».
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Определение целей КСО на предприятии Определение стейкхолдеров программы КСО Определение элементов программы КСО Затраты на мероприятия КСО Оценка эффективности мероприятий КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Бегматова Дилдора Илхом кизи		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность, в первую очередь, это ответственность тех, кто принимает бизнес-решение за тех, на кого непосредственно или опосредствовано эти решения влияют. Одной из составляющих корпоративной социальной ответственностью является социальная ответственность, которая заключается в наличии концепции, которая поощряет компании учитывать интересы общества, беря на себя ответственность за влияние деятельности компании на потребителей, стейкхолдеров, работников общества и окружающую среду во всех аспектах своей деятельности.

Социальная ответственность компании ООО «Лама Плюс» предусматривает ответственное отношение к своему к потребителям, работникам, партнерам, а также гармоничное сосуществование взаимодействия и постоянный диалог с обществом, участие в решении острейших социальных проблем.

В общем понимании корпоративная социальная ответственность - это долгосрочное обязательство компании ООО «Лама Плюс» вести себя этично и содействовать экономическому развитию, одновременно улучшая качество жизни работников и их семей, общества и общества в целом.

Внутренняя среда корпоративной социальной ответственности включает:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование рабочих;
- предоставление помощи рабочим в критических ситуациях.

Внешняя среда корпоративной социальной ответственности включает:

- спонсорство и корпоративную благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;

- взаимодействую с местным обществом и местными органами власти;
- ответственность перед потребителями за качество товаров и услуг.

4.1 Определение целей и задач программы корпоративной социальной ответственности

Целями программы корпоративной социальной ответственности компании ООО «Лама Плюс» являются:

- улучшение имиджа компании, рост репутации;
- реклама услуг и товара;
- стабильность и устойчивость развития компании ООО «Лама Плюс» в долгосрочной перспективе;
- налоговые льготы.

К основным задачам программы корпоративной социальной ответственности компании ООО «Лама Плюс» относят:

- реализация качественных продуктов питания;
- исполнение программы по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами, формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики, информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и противодействия коррупции и т.д.);
- получение прибыли.

Принципами корпоративной социальной ответственности компании ООО «Лама Плюс» являются:

– подотчетность, данный принцип заключается в том, что организация должна отчитываться относительно влияния своей деятельности на общество и окружающую среду.

– прозрачность, что значит, что организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, которые влияют на других. Прозрачность не имеет в виду раскрытия служебной информации, а также информации, которая защищена в соответствии с законами или может повлечь нарушение правовых обязательств.

– этическое поведение – стиль поведения организации. Организация должна принимать и применять стандарты этического поведения, которые наиболее полно отвечают ее назначению и сфере ее деятельности. Организация должна развивать структуру управления так, чтобы она способствовала распространению принципов этического поведения.

– взаимодействие с заинтересованными сторонами - этот принцип значит, что организации следует уважать, рассматривать интересы заинтересованных сторон и всемерно взаимодействовать с ними.

– правовые нормы -В контексте социальной ответственности уважение правовых норм значит, что организация придерживается всех действующих законов и правил, принимает меры, чтобы быть осведомленной о примененных ей законах и правилах, информировать те лица в организации, кто ответственный за соблюдение закон и правил, и знать, что такие законы и правила придерживаются.

– содействие всестороннему профессиональному развитию и повышению квалификации работников.

4.2 Определение стейкхолдеров программы

КСО Привлечение стейкхолдеров – это деятельность относительно создания возможностей для диалога между компанией и одним или несколькими ее стейкхолдерами с целью предоставления информационной базы для решений компании.

На данном этапе необходимо определить основных стейкхолдеров программы корпоративной социальной ответственности. Деятельность стейкхолдеров является важной для эффективного развития компаний. Каждая компания определяет своих собственных стейкхолдеров, их и пожелание и ожидания.

Анализ стейкхолдеров – это процесс, с помощью которых можно определить оценить важность ключевых групп людей или организаций, которые способны повлиять на успеваемость деятельности предприятия. Выбор стейкхолдеров проводится на основе определенных целей и задач программы корпоративной социальной ответственности.

К каждой цели программы определим наиболее влиятельные стейкхолдеры.

К основным задачам стекхолдеров компании ООО «Лама Плюс» относят:

1. Определение группы людей и организаций, которые влияют на деятельность компании ООО «Лама Плюс»;
2. Понимание точки зрения этих групп;
3. Определение общего видения результатов деятельности организации;
4. Разработка стратегии для получения поддержки деятельности и устранения препятствий на пути успешного внедрения политики компании. Для облегчения и улучшения анализа стейкхолдеров предприятия используют «матрицу стейкхолдеров».

Результаты заносим в таблицу 11.

Таблица 11 – Матрица стейкхолдеров компании ООО «Лама Плюс»

Группа стейкхолдеров	Интересы стейкхолдеров
----------------------	------------------------

Клиенты и потребители	Повышение качества, стабильность цен, наличие товара в продаже, бесплатная доставка товаров
Поставщики	Сбыт товара, своевременная оплата услуг
Сотрудники	Возможность получать заработную плату - финансовая стабильность, в перспективе - карьерный рост
Общество	Расширение ассортимента, обеспечения населения продуктами питания на определенной территории. Главным образом - защита окружающей среды
Государственные органы	Уплата налогов, установление цен
Страховщики	Финансовая выгода в каждом клиенте

В таблице 11 определены основные группы заинтересованных сторон компании ООО «Лама Плюс»: клиенты и потребители, поставщики, государственные органы, сотрудники, общество, страхователи.

Государственные органы: уплата налогов влияет на деятельность предприятия, на их прибыльность, платежеспособность, финансовую устойчивость.

Клиенты и потребители: эта группа заинтересована в эффективном функционировании предприятия, поскольку данное предприятие является их источником снабжения определенных групп товаров и соответственно от них зависит прибыльность предприятия.

Поставщики: без товарного обеспечения не будет происходить такой процесс как торговля. Следовательно, поставщики обеспечивают наличие товаров, а организация должна вовремя оплачивать их стоимость.

В свою очередь, поставщики, как и предприятие, заинтересованы в быстрой реализации товаров, потому что от товарооборота зависит их прибыль. Особо важным является система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой организации.

Это направление предусматривает выявление и учет интересов работников в ходе принятия важных управленческих решений. Итак, основным принципом реализации корпоративной социальной ответственности в трудовых отношениях является диалог между социальными партнерами: работодателем и наемными работниками.

4.3 Определение элементов программы КСО

Составляющие корпоративной социальной ответственности, компании ООО «Лама Плюс»:

- социальный пакет;
- профессиональное развитие;
- безопасность труда и здравоохранение;
- возможность карьерного и личного развития.

Составляющие программы реализации корпоративной социальной ответственности системно представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Направления реализации программы корпоративной социальной ответственности в компании ООО «Лама Плюс»

Направления реализации программы корпоративной социальной ответственности	Составляющие программы корпоративной социальной ответственности
1	2
Мероприятия социальной защиты работников	- ликвидация дискриминации по любому признаку; - поддержка достойной оплаты труда; - применение мотивационных схем оплаты труда; - предоставление социального пакета;
Развитие и поддержка персонала	- повышение уровня квалификации; - учеба и обеспечение профессионального и карьерного роста; - программы адаптации; - поддержка внутренних коммуникаций в организации;

Продолжение таблицы 12

	- формирование корпоративной культуры; - предоставление помощи работникам в
--	--

	критических ситуациях; - обеспечение баланса между работой и семьей; - создание возможностей трудовой самореализации представителям впечатлительных групп; - информационно разъяснительная работа относительно участия в социальных программах организации; - учеба и информирование работников в сфере социальной ответственности
Охрана здоровья и безопасные условия работы	- охрана труда и техника безопасности; - поддержка надлежащих санитарно-гигиенических условий труда; - профилактика профессиональных заболеваний; - обеспечение лечебно-реабилитационных мероприятий; - поддержка материнства и детства; - дополнительное медицинское страхование
Развитие социальнокультурного сервиса	- создание и поддержка собственных творческих коллективов; - создание сети социальных заведений; - создание условий для отдыха работников
Социально - ответственная реструктуризация	- реорганизация трудовых процессов; - уменьшение уровней иерархии; - отмена структурных элементов с помощью аутсорсинга и предоставление самостоятельности структурным подразделениям; - проведение информационных кампаний, которые освещают структурные изменения в будущем; - мероприятия по профессиональной переподготовке кадров; - осуществление компенсационных выплат работниками, которые попали под сокращение штата

Особенностью предложенных составляющих реализации программы корпоративной социальной ответственности является то, что они совмещают соблюдение обязательств, в сфере труда, предусмотренных действующим законодательством, и дополнительные добровольные обязательства работодателя перед работниками. При этом ожидаемый эффект будет включать предупреждение и минимизацию негативных последствий рисков в трудовых отношениях для социальных партнеров и усиления

положительного влияния деятельности организации на социально трудовую сферу (таблица 13).

Таблица 13 – Ожидаемый результат от реализации программы в компании ООО «Лама Плюс»

Стейкхолдеры	Основные элементы	Ожидаемый эффект
1. Работники	1.1 Программа повышения квалификации	1.1 Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников
	1.2 Корпоративная пенсионная программа	1.2. Вносы работодателя в специализированный пенсионный фонд
	1.3. Комплексные медицинские осмотры	1.3. Каждому сотруднику, который прошел медосмотр, выдается паспорт здоровья с индивидуальными рекомендациями по здоровому образу жизни
2. Население	2.1. Поддержка здравоохранения и тяжелобольных детей	2.1. Компания сотрудничает с благотворительным фондом «подари жизнь», отчисляя денежные средства в фонд
	2.2 Поддержка детских учреждений	2.2. Компания ООО «Лама Плюс» оказывает благотворительную помощь детям из малообеспеченных и неблагополучных семей, детских домов и школ-интернатов
	2.3 Поддержка спорта	2.3 Организация регулярных бесплатных занятий спортом для детей-инвалидов

Таким образом, основными элементами компании ООО «Лама Плюс» являются поддержка качества реализуемых товаров и социальные программы.

4.4 Определение затрат на программу

На данном этапе определим затраты на программы корпоративной социальной ответственности по остаточному принципу. В таблице 24

представлены затраты на реализацию мероприятий по корпоративной социальной ответственности.

Таблица 14 – Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности компании ООО «Лама Плюс»

Мероприятие	Стоимость реализации, тыс. руб.
Курсы повышения квалификации	245
Корпоративная пенсионная программа	103
Комплексные медицинские осмотры	213
Поддержка здравоохранения и тяжелобольных детей	113
Поддержка детских учреждений	115
Поддержка спорта	105
Итого	894

Общая сумма на реализацию программы корпоративной социальной ответственности компания ООО «Лама Плюс» составляет 894 тыс. руб.

4.5 Ожидаемая эффективность программы

Зачастую эффективность программ корпоративной социальной ответственности оценить сложно. Это бывает в таких случаях, если проблема социальной ответственности, который решает предприятие, велика, и предприятию сложно справиться с ней в одиночку, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий. При этом, надо помнить, что каждая реализуемая программа корпоративной социальной ответственности связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации. Эффект программ корпоративной

социальной ответственности по отношению к предприятию может выражаться:

- улучшение имиджа компании;
- стимулирование сбыта;
- повышение узнаваемости товаров и услуг;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечение инвестиций и т.д.

В таблице 15 представлены результаты корпоративной социальной ответственности для компании ООО «Лама Плюс» по некоторым мероприятиям.

Таблица 15 – Результаты корпоративной социальной ответственности для компании ООО «Лама Плюс» по некоторым мероприятиям

Мероприятие	Затраты. тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Повышение квалификации	245	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников	Создание и поддержание имиджа организации, стабильность и устойчивость предприятия
Поддержка спорта	105	Создание и поддержание имиджа компании, забота о здоровье населения, поддержка спортивных заведений.	Обеспечение устойчивого развития местного сообщества и общества в общества целом

На основе данных можно сделать выводы:

1. Реализуемые социальные программы компании ООО «Лама Плюс» полностью соответствуют миссии и стратегии развития компании.
2. Для компании ООО «Лама Плюс» одинаково важны внешняя и внутренняя корпоративная социальная ответственность.
3. Программы корпоративной социальной ответственности полностью удовлетворяют стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания ООО «Лама Плюс» от реализации программ корпоративной социальной ответственности, это: благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые средства на выполнение корпоративной социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для всей населения.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности корпоративной социальной ответственности компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально- ответственное поведение).

Заключение

В настоящем исследовании была предпринята разработка организационно-технических мероприятий управления персоналом в ООО «Лама Плюс». На основании анализа, который был проведен на базовом предприятии, можно сделать следующие выводы.

Основная составляющая сущности управления персоналом - это системная, планомерная организованная система воздействия посредством взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процессы формирования, распределения, на создание условий для того, чтобы использовать трудовые качества работника для обеспечения эффективного функционирования предприятия и общего развития всех.

Управление персоналом осуществляется посредством разных методов воздействия на сотрудников. В литературе имеются много разных классификаций таких методов, к примеру: административных, экономических и социально-психологических методов.

Сейчас устоявшийся и общепринятая методология оценки эффективности управления кадрами отсутствует, и выделяют актуальность для дальнейшего поиска оптимальных сочетаний в методике, технологии и инструментариим .

ООО «Лама Плюс» - активно развивающаяся коммерческая организация. Положительное воздействие на величину прибыли оказало повышение цен на продукцию, а также сокращение коммерческих расходов.

В целом, в ООО «Лама Плюс» за анализируемый период факторы снижения эффективности деятельности превышают создаваемый положительный эффект.

Так, предприятию ООО «Лама Плюс» следует выделить следующие основные направления развития:

- сдерживание роста себестоимости продукции;
- поддержание оптимальной ассортиментной структуры;
- увеличение объемов реализации продукции;
- построение эффективной системы ценообразования;

– создание положительного мнения потребителей о качестве реализуемого товара.

Численность работников сообразна штатному расписанию, обеспечивает специалистами и руководителями. По итогам плановых и аттестаций дано заключение о достойной квалификации работников фирмы, что подкреплено знаниями, мастерскими исполнениями порученных им функциональных обязанностей и достойным качеством обслуживания покупателей.

Соотношение мужчин и женщин в ООО «Лама Плюс» практически равномерно. Большая часть работников (40 %) характеризуются возрастом от 30 до 40 лет, 30 % – возрастом от 20 до 30 лет, что свидетельствует о достаточно молодом составе работников предприятия, но при том опытным (у людей уже есть базовое образование и имеется определенный стаж и опыт работы).

Уровень образования в организации признан достаточно низким: только 10 % имеют уровень высшего образования, 36 % - среднего специального образования (техникум, колледж), остальные (54 % сотрудников) – только среднего.

После проведенного анализа предприятия ООО «Лама Плюс» основными проблемами кадровой политики можно выделить:

- возрастной ценз;
- отсутствие передвижения кадров для обеспечения
- взаимозаменяемости на рабочих местах;
- отсутствие поощрения инициативы персонала.
- относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне.

Далее, были разработаны мероприятия, которые направлены на повышение эффективности деятельности предприятия. Для этого была разработана модель универсального работника зала, а также разработана система обратной связи в магазине ООО «Лама Плюс».

В виду того, что основа концептуального подхода к кадровой политике организаций базируется на возрастающей роли личности работника, знания его мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, которые стоят перед организацией.

Универсальный работник зала это специалист обеспечивает, прежде всего, удовлетворенность покупателя в поиске необходимых товаров. Высокий профессионализм может проявляться в идеальном состоянии витрины и постоянное наличие полного ассортимента товаров во вверенном работником отделе.

Таким образом, руководство предприятия предлагаемые мероприятия по развитию кадровой политики ООО «Лама Плюс» оценивает как практически применимые и имеющие эффект.

Список использованных источников

1. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие. / В.Р. Веснин // - М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
2. Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева.// [Электронный ресурс] - 2017. - Режим

- доступа: erslitgid.com/read/tekhnologii_upravleniya_razvitiem_ponala_uchebnik/page-10.php (дата обращения 12.04.2019).
3. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина.// – 5–е изд., стереотип. – М. : Омега–Л, 2014. – 263 с.
 4. Масалова, Ю. А. Система управления качеством человеческих ресурсов / Ю. А. Масалова // [Электронный ресурс] -2015. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kachestvom-chelovecheskih-resursov> (дата обращения: 16.01.2019).
 5. Финансовый менеджмент / Под ред. Г.Б. Поляка. // [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/finansovyy-menedzhment-382312> (дата обращения 01.05.2019).
 6. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров [Текст] / Л.А. Чалдаева.// – М.: Юрайт, 2016. – 410 с.
 7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский [и др.].// – М.: Экономистъ, 2013. – 288 с.
 8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. / Т.Ю. Базаров // [Электронный ресурс]. - 2013. - Режим доступа: <http://www.zagorskaya.info/wp-content/uploads/2018/06/Базаров-Т.-Ю.-Управление-персоналом-8-е-изд.-стерр..pdf> (дата обращения 01.05.2019).
 9. Егоричев В. А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. – №28 – 2016. – С. 412–414 с.
 10. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Москвин.// – 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 142 с.

11. Мельников, В. П. Исследование систем управления: учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников, А. Г. Схирт-ладзе. // М.: Издательство Юрайт, 2016. 447 с.
12. Валиева, О.В. Управление персоналом: / О.В. Валиева // [Электронный ресурс].-2013.-Режимдоступа:
<https://www.livelib.ru/book/1000639068/about-upravlenie-personalom-konspekt-lektsij-o-v-valieva> (дата обращения 16.03.2019).
13. Батынская, Н. Р. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия / Н. Р. Батынская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына // Вопросы управления. // [Электронный ресурс].- 2015. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения: 08.01.2019)
14. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 432 с.
15. Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия: учебник / В.А. Горемыкин [и др.].// – М.: Дашков и Ко, 2012. – 594 с.
16. Волков, О.И. Экономика предприятия: учебник / О.И. Волков.// – М.: ИНФРА-М, 2013. – 501 с.
17. Тхамокова С.М. Учет затрат и калькулирование себестоимости подсолнечника // Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс].- 2017 г. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/11/59125> (дата обращения 16.03.2019).
18. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет.// – М.: ИНФРА -М, 2016. – 764 с.
19. Гребенцов П. А. Особенности мотивации труда персонала промышленных предприятий // Молодой ученый. – №7. – 2018.– С. 54–57 с
20. Ларин, А. В. Содержание экономической категории «Управление человеческими ресурсами» / А. В. Ларина, Р. М. Кочеткова // [Электронный ресурс].- 2017 Режим доступа:

- <http://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-ekonomicheskoy-kategorii-upravlenie-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 16.01.2019).
21. Корнилов Д. Системы оплаты труда: как сделать выбор//Приамурские ведомости. – №3 – 2014.– С.72–73.
 22. Финансы предприятий: учебник / Под ред. М. В. Романовского.// – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2017. – 462 с.
 23. Каплина, С.А., Организация и технология розничной торговли: учебник /С.А. Каплина // – ФЕНИКС, 2016. - 333 с.
 24. Трвин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учеб-практ. пособие. – / В.В. Трвин.// М: Дело, 2015. – 272 с.
 25. Методы оптимизации в теории управления: Учебное пособие/ И.Г. Черноруцкий.// - СПб.: Питер, 2014 - 256 с.
 26. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына.// // [Электронный ресурс]. - 2016. – Режим доступа: <https://alleng.org/d/econ/econ518.htm> (дата обращения 16.03.2019).
 27. Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7 (часть 1) – С. 146–149.
 28. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система Консультант плюс: - URL: <http://www.consultant.ru/popular/koap/> (дата обращения 15.05.2019).
 29. Блинов, А.О. Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов./ А.О. Блинов, О.В. Василевская // - М.: Гелан, 2013. – 411 с.
 30. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017) [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система Консультант плюс: - URL:

- <http://www.consultant.ru/popular/koap/> (дата обращения 15.05.2019).
31. Бильманн В. Основы управления предприятием: пер. с нем./под ред. В.А. Антонова. – М: ТЕИС, 2013. – 100с.
 32. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский.// – М.: Экономистъ, 2015. – 296 с.
 33. Фурсова, М.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / М.Н. Фурсова.// – М.: Инфра-М, 2016. – 258 с.
 34. Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия: учебник / В.А. Горемыкин [и др.].// – М.: Дашков и Ко, 2012. – 594 с.
 35. Экономика предприятия (фирмы): учебник/ Под ред. проф. О. И. Волкова.// – М.: Инфра-М, 2016. – 464 с.
 36. Деркач, А.А. Калинин, И.В. Стратегия подбора и формирование коммерческой команды. // [Электронный ресурс]. - 2013 Режим доступа: <http://cheloveknauka.com/upravlencheskaya-komanda-kak-subekt-upravlencheskoj-deyatelnosti> (дата обращения 01.05.2019).
 37. Филимонова, Н.М. Экономика и организация малого и среднего бизнеса: Учебное пособие / Н.М. Филимонова, Н.В. Моргунова, Е.С. Никишина.// – М.: ИНФРА-М, 2016. – 222 с.
 38. Черкасова, И.О. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / И.О. Черкасова.// – СПб.: Нева, 2016. – 192 с.
 39. Кафидов В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов.// – М.: Трикста, Академический Проект, 2018. – 144 с.
 40. Курасова, И. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / И. И. Курасова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. // [Электронный ресурс]. - 2013 Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontseptsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 16.01.2019).
 41. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: Учебник для студентов вузов / Т.У. Турманидзе.// – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 287 с.

42. Филиппова, Т. А. Сущность и взаимосвязь понятий «Человеческие ресурсы» и «Мотивация» / Т. А. Филиппова, А. В. Сычева // Таврический научный обозреватель. // [Электронный ресурс].- 2017. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vzaimosvyaz-ponyatiy-chelovecheskie-resursy-i-motivatsiya> (дата обращения: 19.01.2019).
43. Хелферт, Э. Техника финансового анализа / пер. с англ. Л. П. Белых. – // [Электронный ресурс]. - 2016. - Режим доступа: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/547/61547/31551?p_page=5 (дата обращения: 08.04.2019).
44. Черкасова, И.О. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие [/ И.О. Черкасова.// – СПб.: Нева, 2016. – 192 с.

Приложение А

(справочное)

Анкета удовлетворенности потребителей

В целях повышения качества выпускаемой продукции, усовершенствования процесса заключения договоров (контрактов) и механизма обслуживания клиентов, просим Вас заполнить данную анкету, ответив на вопросы, приведенные ниже, и отправить ее нам. Оцените каждый критерий в баллах от «1» до «5», выбрав один из трех вариантов ответа (поставьте «галочку»). Каждому варианту соответствует определенный балл, а именно: «Да, удовлетворяет» - 5 баллов, «Удовлетворяет частично» - 3 балла, «Нет, не удовлетворяет» - 1 балл. Укажите соответствующий балл в графе «Оценка».

Благодарим за сотрудничество!!!

Предприятие _____

Должность (указывается по желанию заполняющего) _____

Ф.И.О. (указывается по желанию заполняющего) _____

Дата: «_____» «_____» 201_г.

1. Удовлетворяют ли Вас характеристики приобретаемой продукции ?

- функциональные, эксплуатационные характеристики продукции

Да, удовлетворяют ☐ ; удовлетворяют частично; Нет, ☐ не удовлетворяют . Оценка ☐ баллов. ☐

Пожалуйста, поясните ответ:

- качество продукции

Да, удовлетворяет ; ☐ не удовлетворяет частично ; ☐ не удовлетворяет . Оценка: ☐ баллов ☐

Пожалуйста, поясните ответ:

- упаковка и внешний вид продукции

☐ ☐ ☐ ☐

Да, удовлетворяют ; удовлетворяют частично ; Нет, не удовлетворяют . Оценка: баллов

Пожалуйста, поясните ответ:

- потребительские (эргономические) свойства продукции

☐ ☐ ☐ ☐

Да, удовлетворяют ; удовлетворяют частично ; Нет, не
удовлетворяют . Оценка: баллов

Пожалуйста, поясните ответ:

2. Удовлетворяют ли Вас условия заключаемых договоров (контрактов)?

- цена на продукцию (услугу)

☐☐☐☐

Да, удовлетворяет ; удовлетворяет частично ; Нет, не
удовлетворяет . Оценка: баллов

Пожалуйста, поясните ответ:

- условия, сроки оплаты

☐☐☐☐

Да, удовлетворяют ; удовлетворяют частично ; Нет, не
удовлетворяют . Оценка: баллов

Пожалуйста, поясните ответ:

- условия, сроки поставки

☐☐☐☐

Да, удовлетворяют ; удовлетворяют частично ; Нет, не
удовлетворяют . Оценка: баллов

Пожалуйста, поясните ответ:

- условия послепродажного/гарантийного обслуживания (если предусмотрено)

Да, удовлетворяют ; ☐ удовлетворяют частично ; Нет, не ☐ удовлетворяют. Оценка: баллов ☐

Пожалуйста, поясните ответ:

- условия и сроки регистрации договоров (контрактов) в уполномоченных органах (банк, таможня)

Да, удовлетворяют; ☐ удовлетворяют частично ; ☐ не удовлетворяют . Оценка: балл ☐

Пожалуйста, поясните ответ:

3. Как бы Вы оценили работу, профессиональные и личные качества сотрудников следующих отделов:

- Отдел сбыта

Положительно ☐ влстворительно; Неудовл ☐ рительно . Оценк ☐ баллов ☐

Пожалуйста, поясните ответ:

- Отдел ЭО

☐ ; ☐ ; ☐ ; ☐
Положительно ; Удовлетворительно ; Неудовлетворительно
. Оценка: баллов

Пожалуйста, поясните ответ:

Пожалуйста, укажите ваши замечания, предложения и рекомендации по улучшению эффективности работы служб, отделов и подразделений предприятия (организации), а также повышению качества обслуживания клиентов:

ВАШИ ЖЕЛАНИЯ – НАША ОТВЕТСТВЕННОСТЬ!!!