

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление персоналом на примере торговой сети общества с ограниченной ответственностью «Розница К 1»

УДК 005.95:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Вепрыняк Николай Васильевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Вторушин Николай Анатольевич			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36, 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Вепрыняк Николай Васильевич

Тема работы:

Управление персоналом на примере торговой сети общества с ограниченной ответственностью «Розница К1»
Утверждена приказом директора (дата, номер) 560/с от 01.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе Наименование объекта исследования; требования к процессу особые требования к особенностям функционирования объекта; анализ и т. д.	Объектом исследования является управление персоналом конкретной организации в современных рыночных условиях. Цель дипломного проектирования – анализ и совершенствование методов управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Розница К1» В результате исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в торговой организации.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Анализ библиографических источников показал, что данная тема в том виде как она предлагается для рассмотрения, ранее была комплексно исследована. В ряде работ представителей отечественной науки рассматривались и изучались отдельные аспекты проблемы. Большое число исследований было посвящено вопросам, связанным с сущностью проблемы управления персоналом и изучением методов направленных на совершенствование структуры управления, методы управления персоналом используемые на конкретной организации.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):
1. Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации.
2. Анализ управления персоналом в торговой сети общества с ограниченной ответственностью «Розница К-1»
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию и выработке рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в торговой организации.

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Вторушин Николай Анатольевич			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Вепрыняк Николай Васильевич		

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы: 05.06.2017		
Дата контроля	Название раздела (модуля)/ вид работы (исследования)	Максимальный балл Раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15

16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 105 страницы, 15 рисунков, 25 таблицы, 62 использованных источника.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, концепция, методы управления, найм, мотивация, координация, контроль, торговля, предпринимательские способности, стимулы.

Объектом исследования является система управления персоналом в магазине №145 торговой сети «Мария Ра», пгт. Яшкино

Цель работы: выработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в торговой организации.

В процессе исследования проводилось исследование различных подходов к управлению персоналом с учетом специфики торговых организаций; анализировалась система управления персоналом в магазине; выявлялись недостатки в сфере управления персоналом.

В результате исследования были даны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в торговой организации.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации планируются к внедрению в практику работы магазина №145 во 2 полугодии 2017 года.

Область применения: система управления персоналом в торговых организация.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в повышении эффективности управления персоналом в торговых организация.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал - личный состав работников организации, которые вовлечены в сферу трудовых отношений с работодателем.

Человеческие ресурсы - состав конкретных людей, которые вовлечены в трудовые отношения с работодателем и обладает определенными культурными, социальными, личностными характеристиками.

Рабочие – категория работников, занятых в обеспечение производственных процессов.

Специалисты – это работники, имеющие определенную профессиональную подготовку в сфере деятельности, которая является вспомогательной для основного производственного процесса.

Административно – управленческий персонал – это состав руководящих кадров организации, занятых управленческими процессами; основной сферой деятельности является координация работ всех работников в структурных подразделениях организации.

Профессия – вид деятельности, который предполагает наличие у носителя комплекса практических навыков и теоретических знаний.

Специальность - разновидность труда в рамках профессии.

Квалификация - это комплекс специальных знаний и практических навыков.

Субъект управления персоналом - подразделения организации и сотрудники, которые обеспечивают реализацию управленческих процессов.

Объект управления - персонал организации, на который направлена реализация управленческих функций.

Методы управления персоналом - приемы, позволяющие оказывать воздействие на персонал для достижения поставленных перед организацией целей.

Кадровая политика организации - совокупность целей, задач, принципов, методов, средств воздействия на деятельность персонала для реализации целей организации.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ФЗП – Фонд заработной платы

ТОП – Торговый обслуживающий персонал

АУП – Административно - управленческий персонал

ТС - Торговая сеть

ОПФ - Основные производственные фонды

ТМЦ – Товарно-материальные ценности

ППКРС – Профессиональная подготовка квалифицированных рабочих и служащих

ППССЗ – Профессиональная подготовка специалистов среднего звена

СТК - Совет трудовых коллективов

ОВО - Отдел вневедомственной охраны

СМИ - Средства массовой информации

ККМ - Контрольно-кассовые машины

ФОТ – Фонд оплаты труда

ЦЗН – Центр занятости населения

Оглавление

Введение	10
1 Теоретические аспекты управления персоналом	13
1.1 Понятие персонала и его классификация.....	13
1.2 Концепции управления персоналом. Содержание процесса «управление персоналом».	19
1.3 Служба управления персоналом и ее обеспечение	28
1.4 Методика оценки эффективности деятельности по управлению персоналом	33
1.5 Особенности управления персоналом в коммерческой (торговой) деятельности	37
2 Управление персоналом в торговой сети «Мария Ра»	40
2.1 Характеристика торгового предприятия.....	40
2.2 Анализ кадрового состава	44
2.3 Управление персоналом.....	56
2.4 Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом	70
3 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в торговой сети «Мария Ра» на базе торгового объекта №145	83
3.1 Концепции решения выявленных проблем.....	83
3.2 Условия реализации мероприятий по повышению эффективности управления персоналом	84
3.3 Экономический и социальный эффект от реализации мероприятий	89
Заключение	92
Список использованных источников	94
Приложение 1 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность	100
Приложение 2 – Штатное расписание по состоянию на 20.03.2017 г.	101
Приложение 3 – Регламент по кадровому делопроизводству (оформление приема на работу).....	102
Приложение 4 – Регламент по кадровому делопроизводству (оформление увольнения сотрудника по соглашению сторон)	103
Приложение Б (обязательное)	104

Введение

В современных условиях все большее значение уделяется процессам управления персоналом, что прежде всего связано с тем, что именно работники обеспечивают функционирование производственных процессов в рамках организаций, формируя показатели эффективности деятельности. Персонал – это главный ресурс и ценность, которым располагает любая организация вне зависимости от сферы ее деятельности. Современная практика управления персоналом, содержащая в своей основе выработанные за десятилетия методы и способы воздействия на персонал, позволяет максимально эффективно осуществлять управленческие процессы в данной сфере.

Персонал – это состав работников организации, которые реализуют трудовые функции в соответствии с должностными обязанностями, что требует наличия определенной квалификации и опыта. Чем опытнее работник - тем лучше для организации.

Управление персоналом – это сфера, в рамках которой представлены инструменты, позволяющие оказывать воздействие на персонал с целью достижения максимальной эффективности и отдачи от действий персонала на рабочем месте.

В современных условиях управление персоналом – это сложное в структурном отношении управленческое воздействие, которое требует от специалиста по управлению персоналом высокой квалификации. В системе управления персоналом выделяют такие направления как найм персонала; адаптация; мотивация; обучение и развитие; обеспечение безопасности; управление конфликтами; служебно-профессиональное продвижение; организация труда и этика деловых отношений; управление инновациями в кадровой работе; высвобождение персонала и некоторые другие направления. Обширность направлений позволяет говорить о сложности управления, при этом нельзя допускать свободного протекания того или

иного направления, так как это может привести к дестабилизации всей системы управления персоналом в целом.

Теоретические вопросы связанные с управлением персоналом, широко освещены в экономике, социологии, управлении, теориях организаций, менеджменте авторами Авдеева В.Н., Алавердова А.Р., Блинова А.О., Герчикова В.И., Дементьева М.И., Ивановской Л.В., Кабанова А.Я., Каштановой Е.В., Кибанова А.Я., Ловчевой М.В., Лукаш Ю.А., Маренкова Н.Л., Моргунова Е.Б., Одегова Ю.Г., Пихало В.Т. Поляковой О.Н., Сотникова С.А., Трухачева В.И., Федоровой Н.В., Шелепенко Г.И., Шинкаренко О.Н.Яхонтовой Е.С. и многих других.

Целью дипломной работы является выработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в торговой организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления персоналом;
2. Рассмотреть концепции управления персоналом в современных условиях;
3. Исследовать особенности управления персоналом в сфере торговли;
4. Исследовать применяемую систему управления персоналом в магазине №145 пгт. Яшкино торговой сети «Мария Ра»;
5. Выявить особенности управления персоналом в исследуемой организации;
6. Проанализировать методы управления персоналом в исследуемой организации и выявить проблемы;
7. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом.

Объект исследования – система управления персоналом в магазине №145 пгт. Яшкино торговой сети «Мария Ра».

Предмет исследования - процесс совершенствования управления персоналом в торговой организации.

Практическая значимость проведенного исследования определена запланированным внедрением результатов исследования и выработанных рекомендаций в практику работы магазина №145 во 2 полугодии 2017 года.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 Теоретические аспекты управления персоналом

1.1 Понятие персонала и его классификация

В современных условиях усиливается упор в коммерческой деятельности на персонал предприятия, что обусловлено его возрастающей ролью. Именно кадровый состав предприятий и организаций обеспечивает эффективную работу, позволяя достигать запланированных результатов деятельности, а также реализовывать рыночную стратегию, которой следует организация. В современных условиях уделяется много внимания всем аспектам, которые связаны с функционированием персонала в рамках организации, что обусловлено, прежде всего, тем, что изменяются внешние условия, в которых функционирует организация, усиливается фактор научно – технического прогресса, изменяются внешние условия социально – экономического хозяйствования организации. Каждое предприятие в современных условиях стремится к тому, чтобы действовать как можно эффективнее. Для торговых предприятий это означает, прежде всего, то что необходимо получить максимальную прибыль, объем которой в торговле зависит от многих факторов, в т.ч. и от трудовой деятельности людей, которые работают на предприятиях торговли, обеспечивая торгово-технологические процессы[17, с.198].

В настоящее время вопросы, связанные с управлением персоналом, выработка эффективных методов управления, развитие теорий и концепций подходов к управлению персоналом позволяют предприятиям различных направлений деятельности активно использовать предлагаемый инструментарий сферы кадрового менеджмента. Если же на микро или макроуровне функционирования организации руководство предприятий не оценивает роли кадрового менеджмента, то это может приводить к катастрофическим последствиям для самих предприятий, вплоть до прекращения их деятельности.

Персонал - это состав сотрудников предприятия. При этом в данной сфере управления можно видеть и использование других терминов, которые рассматриваются в некоторых источниках как аналогичные: персонал, кадры, человеческие ресурсы. Так как в рамках управления персоналом необходимо выделить основные признаки, позволяющие разграничивать сферы применения данных терминов, то возможно на основании литературных источников проанализировать различные трактовки данных терминов [4, с.23].

Персонал рассматривается как личный состав работников организации, которые вовлечены в сферу трудовых отношений с работодателем, что, соответственно, позволяет говорить о формировании таких признаков персонала, как: наличие определенных качественных характеристик и юридическое подтверждение вовлечения в трудовые отношения.

Кадры предприятия рассматриваются как основной состав квалифицированных сотрудников фирмы [7, с.55].

Также можно использовать и термин «человеческие ресурсы». Данный термин реже используется в практической деятельности, хотя он более обширен по сравнению с термином «персонал» и «кадры» [13, с.129]. Человеческие ресурсы рассматриваются не только как состав конкретных людей которые вовлечены в трудовые отношения с работодателем, но и как состав, который обладает определенными культурными, социальными, личностными характеристиками, помимо тех характеристик, которые имеют прямое отношение к сфере трудовой деятельности, т.е. квалификационных и профессиональных характеристик. Человеческие ресурсы представляют собой основную ценность для любой организации, т.к. обеспечивают ее функционирование.

Таким образом, анализ данных определений позволяет говорить о том, что наиболее емким является понятие человеческие ресурсы, которое включает в себя понятие персонал. Понятие кадры является наиболее узким и входит к понятию персонала.

В дальнейшем в рамках выпускной квалификационной работы будет использоваться понятие персонала.

Персонал формирует кадровое поле организации, в которое, помимо работников, участвующих в производственном процессе, могут входить и другие люди, имеющие отношение к организации и способные оказывать воздействие на ее функционирование, например, акционеры, собственники, сторонние организации, которые оказывают влияние на деятельность посредством контроля и аудита и пр.

Весь персонал организации подразделяется по группам на основании квалификационных, профессиональных и социальных признаков, что позволяет выделять различные слои в организации. Каждый кадровый слой задействован в производстве продукта и оказывает влияние на его объем, причем объем данного влияния разный. Как правило, если речь идет о производственных предприятиях, основной категорией работников являются основные производственные рабочие, обеспечивающие реализацию производственного процесса. Координация их работ осуществляется с позиции административно - управленческого персонала [18, с.116].

Для персонала организации может быть применен признак постоянства работы в организации. Какая-то часть работников осуществляют свою трудовую деятельность в организации постоянно, что позволяет говорить о том, что они могут рассматриваться как ядро организации. Чем больше стаж работы человека в организации – тем большую отдачу при условии качества работ он обеспечивает. При этом можно также выделить и категории работников, которые заняты на периодических работах на договорной основе.

В основе классификации персонала лежат функциональный, профессиональный и квалификационный критерии, что отражено на рисунке 1 [14, с.139].



Рисунок 1 – Признаки классификации персонала организации

В соответствии с функциональным признаком выделяются группы рабочих и служащих [27, с.102].

Рабочие – в большинстве случаев самая массовая категория работников предприятия. Рабочие обеспечивают производственные процессы и осуществляют все работы, которые связаны именно с ними, т.е. они заняты в сфере материального производства, сервисного обслуживания, которые могут быть отнесены в основной деятельности предприятия. Результатом их труда является продукция или товар, имеющие вещественную форму.

В данной группе выделяются основные производственные и вспомогательные рабочие.

Основные производственные рабочие заняты выпуском продукции, т.е. задействованы в основных производственных процессах.

Вспомогательные рабочие трудятся в обслуживающих и вспомогательных цехах, которые не рассматриваются как основной производственный процесс, однако, неотделимы от него.

Умственным трудом на предприятии заняты служащие, которые являются второй группой, выделяемой по функциональному признаку – это

преобладающий для данной категории работников труд. Он реализуется при помощи технических средств, например, компьютеров или информационных технологий, без которых в современных условиях немыслима никакая деятельность. Основной сферой деятельности служащих является изучение и решение управленческих проблем. В рамках данной категории выделяют специалистов и административно – управленческих работников (руководство).

Специалисты – это работники, имеющие определенную профессиональную подготовку в сфере деятельности, которая является вспомогательной для основного производственного процесса. В большинстве случаев специалисты имеют либо среднее профессиональное, либо высшее образование в определенной сфере, что позволяет им реализовывать на практике знания [25, с.81].

Специалисты в свою очередь подразделяются на следующие группы в зависимости от результатов их деятельности [19, с.127]:

1. Функциональные служащие – работают с управленческой информацией.
2. Специалисты-инженеры – работают с проектной или конструкторско-технологической информацией.
3. Технические специалисты – работают с документацией, реализуют учетные и контрольные функции.

Специалисты обслуживают конкретные участки, требующие для работы специальной подготовки, например, бухгалтера, технологи, экономисты, менеджеры по кадрам и пр.

Административно – управленческий персонал (АУП) – это состав руководящих кадров организации, они заняты управленческими процессами и основной сферой их деятельности является координация работ всех работников в структурных подразделениях организации, например, директор, заместитель директора, заведующий, главный инженер, главный технолог и пр. Также необходимо отметить и то, что относясь к уровням менеджмента

на предприятии, АУП может быть подразделен на руководителей высшего, среднего и низшего (линейного) уровней менеджмента.

В основе разделения по профессиональному признаку лежит деление работников по профессиям и специальностям [38, с.166].

Профессия – вид деятельности, который предполагает наличие у носителя комплекса практических навыков и теоретических знаний.

Специальность - разновидность труда в рамках профессии.

Так как все предприятия осуществляют свою деятельность в различных сферах экономики, то, соответственно, для всех предприятий состав работников в разрезе профессий и специальностей будет разным в зависимости от специфики функционирования предприятия.

Весь персонал предприятия обладает разными квалификационными характеристиками, что позволяет выделять следующий признак классификации – квалификационный.

Квалификация - это комплекс специальных знаний и практических навыков.

Квалификация определена степенью компетентности работника, т.е. его готовностью к решению трудовых задач в той или иной сфере профессиональной деятельности. Выделяется следующая обобщенная система работников по квалификационному уровню:

Работники наивысшей категории – характерны для научной деятельности, имеют научные звания и степени.

Работники высшей категории – работники, имеющие достаточно большой стаж работы; высшее образование, соответствующее сфере профессиональной деятельности; систематическое повышение квалификации.

Работники средней категории – имеют определенный практический стаж и образование по специальности, но еще не имеют достижений в сфере профессиональной деятельности.

В данной категории можно выделить категорию практиков, которые реализуют трудовые функции, имея значительный практический опыт, но не имея специального образования.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

1.2 Концепции управления персоналом. Содержание процесса «управление персоналом».

Для того, чтобы получать отдачу от персонала, им, как и любым другим ресурсом организации, необходимо управлять.

Управление персоналом – это наука, которая зародилась в конце 19 – начале 20 веков в США [19, с.147]. Предпосылками ее зарождения стали определенные выводы, которые делались по отношению к функционирующей рабочей силе в таких науках, как психология, социология, экономик, конфликтология, экономика труда и пр.

Зарождение данной науки именно в США обусловлено тем, что в данной стране господствовали рыночные отношения. А в дореформенной России отсутствовали, в которой данной науки не было, но проводились исследования, которые также были связаны с выбором наиболее эффективных методов воздействия на персонал.

В своем развитии наука управления персоналом прошла этапы, представленные в таблице 1 [14, с.77].

Таблица 1 – Этапы развития теорий управления персоналом

Теория	Представители	Период
Классические теории	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Гастев, П. Керженцев	1880 - 1930 г.г.
Теории человеческих отношений	Э. Майо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк	с начала 1930-х г.г.
Гуманистические теории	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор	с 1970-х г.г.

В основе классических теорий лежит технократический подход к системе управления, который подразумевает использование методик научной организации труда.

В рамках данных теорий основными утверждениями являлось следующее [15, с.78]:

- Работники должны быть подвержены строгому контролю.
- Профессиональные задачи представляют собой комплексы, которые должны быть разложены на отдельные понятные элементы.
- Управленческие и исполнительские функции должны быть строго разделены.
- Приемлем только авторитарный стиль управления.
- Должно обеспечиваться материальное стимулирование работников.
- Необходимо учитывать некоторые интересы работников.
- Работники обладают правами.

Как видно, многие элементы были неприемлемы и они не могут быть эффективны в рамках современных подходов к управлению. Например, использование авторитарного стиля управления не может способствовать формированию благоприятного морально – психологического климата, который является обязательным для современных организаций.

В рамках теории школы человеческих отношений происходит ориентация на процессы, которые учитывают человеческий фактор, который

оказывает существенное влияние на процесс управления. В данных учениях определено, что человек стремится к тому, чтобы быть полезным для организации и общества в целом, что предполагает их оценку, признание, причастие к функционированию организации.

В рамках данной школы основными задачами являются [21, с.80]:

- Создание условий, способствующих осознанию работниками собственной полезности.
- Создание условий, способствующих самостоятельности и некоторой степени свободы в реализации трудовых функций.
- Развитие либеральных и демократических подходов к управлению.
- Определение значимости персонала.

В современных теориях в рамках гуманистического подхода персонал рассматривается как один из самых важных стратегических ресурсов.

К данному направлению можно отнести теорию управления человеческими ресурсами; теорию человеческого капитала и пр.

Активно методы гуманистического подхода впервые начали использоваться в Японии и США [19, с.100].

Японская система управления персоналом – одна из наиболее эффективных систем, т.к. в ее основе лежит обоснованное умение работать с людьми. В этой стране в основе управления персоналом лежат следующие принципы:

- Трудовой коллектив – это одна семья.
- Пожизненный найм.
- Удовлетворение нематериальных потребностей.
- Активная адаптация.
- Карьерный рост.

В США в основе управления персоналом лежат такие принципы, как:

- Индивидуализм.

- Экономическое стимулирование.
- Узкая специализация работников.
- Карьерный рост.
- Использование ценностных категорий и оценок, позволяющих оценить эффективность использования трудовых ресурсов.

В России ситуация более сложная, так как во времена СССР господствовала система, в основе которой лежали принципы научной организации труда (НОТ) [34, с.51].

По многим оценкам данная система рассматривается как наиболее эффективная, она включает в себя элементы достижения зарубежного менеджмента. Авторами НОТ были советские ученые А.К. Гастаев и А.Ф. Журавский [6, с.44]. Как и в любой другой модели управления, в НОТ были определенные недостатки, но в то же время максимально удовлетворялась потребность в безопасности, было гарантировано право на труд, пенсионное обеспечение, социальные блага (отпуска, временную нетрудоспособность, обучение). Существенным преимуществом была развитая система нематериального стимулирования в форме социальных соревнований, за которыми следовали моральные поощрения.

Распад СССР и, естественно, изменение подходов к управлению в сфере экономики, способствовали тому, что изменились ценности, что сказалось и на трудовой сфере. На современном этапе система управления персоналом в части возвращается к достижениям советской НОТ, совершенствуя ее наиболее эффективными методами управления зарубежной практики.

Все активнее применяются и информационные технологии и средства автоматизации, которые оказывают существенное влияние на изменение управленческих подходов, что предопределяет возникновение особенностей менеджмента на современном этапе.

Например, все больше упор делается на индивидуальность труда; возможны увеличения расстояний между объектом и субъектом управления;

активно используются коммуникационные системы, позволяющие обеспечивать взаимодействие между работниками.

Для сферы управления персоналом в современных условиях характерно [20, с.60]:

- Усиление самоконтроля,
- Изменение форм взаимодействия между работниками и организации труда,
- Повышение образовательного и культурного уровней работников.

Управление персоналом можно определить как систему, в рамках которой оказывается воздействие на работников с целью получения максимально эффективного результата, который соответствует сфере деятельности организации. Воздействие осуществляется при помощи специальных методов, обеспечивающих оперативное и эффективное достижение целей организации.

Субъектом управления персоналом являются подразделения организации и сотрудники, которые обеспечивают реализацию управленческих процессов, например, руководитель службы управления персоналом и менеджер по кадрами [31, с.80].

Объектом управления является персонал организации, на который направлена реализация управленческих функций.

Под методами управления персоналом понимаются приемы, позволяющие оказывать воздействие на персонал для достижения поставленных перед организацией целей. Классификация методов, которые используются в сфере управления персоналом, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация методов в рамках системы управления персоналом

В основе функционирования системы управления персоналом лежат принципы, которые в свою очередь определяют требования, предъявляемые к системе управления персоналом.

Система должна быть [26, с.155]:

- экономичной, т.е. соотноситься со структурой организации в целом, а не быть «распыленной»,
- перспективной, т.е. быть ориентированной на будущее,
- комплексной, т.е. должна быть способна учитывать все факторы, которые оказывают влияние на управленческие процессы,
- научно – обоснованной, т.е. использовать современные достижения науки управления персоналом,
- прозрачной, т.е. в ее основе должен лежать единый подход к управлению,
- автономной, т.е. она должна быть независима в своей работе от других подразделений организации,

- согласованной, т.е. должна обеспечивать передачу данных по всем направлениям коммуникаций в организации,
- устойчивой, т.е. должна обеспечивать функционирование организации в заданных рамках без отклонений от состояния равновесия,
- многоаспектной, т.е. управление должно обеспечиваться посредством включения различных каналов воздействия на работников.

Можно также выделить принципы, которые соответствуют развитию организации в целом: концентрация, специализация, гибкость, непрерывность, ритмичность, параллельность.

Управление персоналом в целом рассматривается как совокупность методов воздействия на работников с целью достижения результатов, которые соответствуют стратегическим и тактическим целям организации.

Система управления персоналом – это достаточно обширная система, состав которой определяется через реализуемые функции, среди которых выделяются [38, с.192]:

- наем, отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала;
- профориентация и адаптация;
- мотивация трудовой деятельности;
- организация труда и этика деловых отношений;
- управление конфликтами;
- обеспечение безопасности;
- управление инновациями в кадровом менеджменте;
- обучение персонала;
- управление служебно-профессиональным продвижением;
- высвобождение персонала.

Как видно по составу данных функции, система управления персоналом выделяет основные направления работ, которые реализуются в

данной сфере, т.е. определяет состав механизмов, которые использует организация для воздействия на работников.

Наем, отбор и прием персонала. Данное направление позволяет формировать состав работников в организации, который соответствует целям ее деятельности и составу выполняемых функций самой организации. Учитывается специфика деятельности, а также распределение работников по рабочим местам и удовлетворение плановой потребности в персонале. Найм рассматривается как процесс вовлечения работников в трудовую сферу организации, в котором выделяются направления отбора и непосредственного приема работников. Не каждый человек соответствует требованиям организации, поэтому на этапе отбора происходит отсеивание потенциальных кандидатов, которые удовлетворяют условиям трудоустройства на определенную должность. Прием также рассматривается как система, в рамках которой можно выделить испытательный срок, первичное обучение, документальное оформление.

Деловая оценка персонала. Данное направление позволяет использовать инструменты, оценивающие профессиональную пригодность персонала и степень его профессиональной компетентности. Деловая оценка ориентирована не только на определение квалификационных характеристик работников, но и изучение его рекомендаций, характеристик, подтверждение соответствия занимаемой должности, а также аттестацию, проводимую периодически.

Профориентация и адаптация. Данные направления предполагают использование инструментов, которые облегчают для человека вхождение в должность, ознакомление с особенностями работы в организации при первичном трудоустройстве. В настоящее время системе адаптации уделяется достаточное внимание, так как от результатов адаптационного периода зависит дальнейшая работа человека в организации.

Мотивация трудовой деятельности. Каждый человек имеет мотив, определяющий его подход к работе. В основе мотивов лежит потребность,

которую человек стремится удовлетворить. Если грамотно использовать инструменты в рамках системы мотивации, то возможно оказывать максимально возможное воздействие на работников с целью получения планового результата.

Организация труда и этика деловых отношений. Организация труда – это упорядоченная система, в рамках которой необходимо ориентироваться на принципы деловой этики, которые способствуют формированию имиджа организации, ее работников в представлении потребителей, что предопределяет конечный результат работы.

Управление конфликтами. В любой организации работают люди, каждый из которых обладает своими психологическими особенностями. Люди – не машины, они могут конфликтовать, зачастую в основе взаимоотношений лежит личная симпатия или антипатия. Но эти особенности могут оказывать существенное влияние на протекание трудовых процессов и, при негативном развитии вариантов событий, существенно снижать показатели работы организации и недостижение ей плановых экономических результатов.

Обеспечение безопасности. Каждый человек должен чувствовать себя в безопасности, поэтому организация работ, связанных с обеспечением безопасности, особенно актуально в современной неспокойной обстановке.

Управление инновациями в кадровом менеджменте. Сфера управления персоналом не может оставаться статичной на протяжении длительного промежутка времени. Как и в любой другой сфере появляются новые, эффективные методы работы, которые необходимо принимать на вооружение.

Обучение персонала. Персонал всегда должен соответствовать требованиям внутренней и внешней среды организации, могут изменяться и совершенствоваться его квалификационные характеристики, что выдвигает значимость процесса обучения персонала на одно из первых мест. Обучение связано с процессами подготовки, переподготовки и повышения

квалификации персонала. Подготовка предполагает изучение новой сферы деятельности. Переподготовка ориентирована на получение новых квалификационных характеристик, ранее не присущих конкретному работнику. Повышение квалификации связано с повышением квалификационного уровня.

Управление служебно-профессиональным продвижением. Для персонала может быть характерен определенный опыт работы в организации, что позволяет использовать конкретного работника на вышестоящих должностях, в результате чего он приносит большую пользу организации. Служебно-профессиональное продвижение лежит в основе формирования деловой карьеры.

Высвобождение персонала. Для любой организации характерны процессы, связанные с увольнением персонала, что предполагает организацию и данного направления деятельности.

1.3 Служба управления персоналом и ее обеспечение

Для реализации функций, которые связаны с процессами управления персоналом, в рамках организаций используется служба управления персоналом, ранее называемая отделом кадров. В ее функции входит обеспечение деятельности по всем направлениям в сфере управления персоналом, описанным в п.1.2. Для современных служб управления персоналом характерна ориентация именно на управленческую деятельность в противовес ранее используемым исключительно учетным функциям.

В основе функционирования служб управления персоналом лежат следующие принципы [14, с.116]:

Управление персоналом относится к высшему уровню менеджмента.

Управление персоналом соответствует общей стратегии организации и включено в ее организационную структуру.

Деятельность специалистов по управлению персоналом тесно связана с деятельностью управленцев всех уровней.

Участие специалистов по управлению персоналом в решение всех вопросов, связанных с функционированием организации.

Реализация кадровой концепции.

В организационном отношении система управления персоналом представляет собой взаимосвязанные подразделения, вовлеченные в процессы управления. В практике работы компаний в зависимости от размера объекта управления могут использоваться одноуровневые и многоуровневые системы управления. В зависимости от типа общей организационной структуры система управления персоналом может быть [15, с.103]:

- подчинена высшему уровню руководства,
- выделена как штабное подразделение,
- включена в состав руководства организации.

Как и любое другое структурное подразделение, служба управления персоналом обладает необходимым количественным и качественным составом работников, обеспечивающих функции управления. Количественный состав штатными структурами и уставом, при этом на него оказывают влияние следующие факторы [18, с.30]:

- общая численность сотрудников организации;
- условия труда и специфика деятельности организации;
- социальная характеристика;
- профессионально - квалификационная структура работников;
- сложность задач, которые решаются в сфере управления персоналом;
- техническое обеспечение управления.

В настоящее время в службах управления персоналом задействуются специалисты, имеющие профессиональную подготовку в сфере психологии, социологии, менеджмента и пр.

Для расчетов численности работников служб по управлению персоналом могут применяться методы в рамках многофакторного корреляционного анализа, экономико-математические методы, метод сравнения, экспертный метод, метод прямого счета; метод, основанный на использовании показателя трудоемкости работ; метод, в основе которого лежит норма управляемости [19, с.122].

Наиболее часто применяемыми в российской практике являются два последних метода.

Через трудоемкость работ численность работников служб может определяться на основании нормативов; с использованием хронометража; при использовании расчетно-аналитического метода.

По нормам управляемости устанавливается норматив численности работников, которые обслуживаются одним работником системы управления персоналом. Для России данный норматив составляет 100 работающих [16, с.121].

Количество специалистов определяется одновременно с определением качественных потребностей: работников определенной специальности и квалификации. Качественный состав службы определяется в соответствии с требованиями «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» (1998 г.), который содержит квалификационные характеристики должностей работников службы управления персоналом [19, с.160].

Для эффективной работы службы управления персоналом необходимо определенное обеспечение.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой обеспечение документами, которые составлены в соответствии с требованиями стандартов и инструкций; создание и направление документов подразделениям организации и за ее пределы при необходимости.

Основными функциями в данном направлении являются:

- обработка документации и ее доведение до исполнителей;
- печать документов;
- регистрация, учет и хранение документов;
- формирование дел;
- копирование документов, содержащих информацию по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением.

В системе управления персоналом используются унифицированные формы документации: плановая, первичная учетная, отчетно-статистическая, по социальному обеспечению, организационно-распорядительная. Основой документационного обеспечения является делопроизводство, который предполагает цикл движения документов с момента создания и до завершения исполнения и может быть централизованным или децентрализованным.

Основные функции в сфере управления персоналом сводятся к принятию управленческих решений и их контролю, поэтому управление рассматривается как информационный процесс, связанный с обращением информации.

В основе технического обеспечения лежит комплекс технических средств, позволяющих обеспечивать реализацию управленческих функций [30, с.67].

Нормативно-методическое обеспечение – это документы организационно-методического, организационно-распорядительного, организационного, технико-экономического, технического, нормативно-технического и экономического характера и нормативно-справочные сведения, содержащие нормы, правила, требования, методы и другие положения, используемые в процессе управления персоналом организации и утвержденные в установленном порядке руководством компании. Основными документами для организаций являются устав и учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор.

Для регламентации функций в сфере управления персоналом используются: положение по формированию кадрового резерва, положение по организации адаптации, положение по материальным компенсациям работникам, инструкции по соблюдению правил техники безопасности и многие другие. Наиболее важными внутренними документами являются положение об отделе и должностная инструкция.

Правовое обеспечение представляют собой комплекс законодательных актов, регулирующих трудовые отношения: Гражданский кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях», Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации», Закон Российской Федерации «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Указ Президента Российской Федерации «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)», постановления Правительства Российской Федерации, акты Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации. Ряд вопросов решается при помощи внутренних актов, которые издаются в рамках организации и рассматриваются как локальные.

В целом задачей службы управления персоналом является реализация кадровой политики организации, которая представляет собой совокупность целей, задач, принципов, методов, средств воздействия на деятельность персонала для реализации целей организации.

Можно выделить следующие типы кадровой политики [20, с.118]:

Активная политика – предполагает использование инструментов, позволяющих осуществлять прогнозирование кризисных ситуаций, может оказывать воздействие на них через разработку антикризисных кадровых программ. В рамках данной политики проводится анализ текущей ситуации, при необходимости вносятся коррективы. Данная политика делится на рациональную (в ее основе лежит система диагностики) и авантюристическую (не использующую средства прогнозов).

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием программы, связанной с кадровой работой. Ее особенностью является ликвидация неблагоприятных последствий без их предотвращения.

Превентивная кадровая политика характеризуется наличием обоснованных прогнозов возникновения неблагоприятных ситуаций, которые, тем не менее, не могут быть предотвращены из-за отсутствия инструментов, позволяющих сделать это.

Реактивная кадровая политика направлена на максимальный возможный контроль факторов, которые предвещают возникновение негативных ситуаций, что позволяет принимать экстренные меры.

Открытая кадровая политика ориентирована на привлечение работников в организацию со стороны, т.е. использует так называемый внешний найм; в закрытой кадровой политике предпочтение отдается процессам ротации и внутреннему найму.

1.4 Методика оценки эффективности деятельности по управлению персоналом

Как и любая другая деятельность, деятельность по управлению персоналом должна давать определенный эффект, который напрямую отражается на показателях экономической эффективности деятельности организации. Однако, итоговые показатели, такие как чистая прибыль и пр., не могут напрямую отразить ситуацию, связанную с результатом управленческого воздействия. Поэтому необходимо использовать методы, которые позволяют оценивать реализуемые в рамках управления персоналом мероприятия.

В настоящее время используются различные методики, которые реализуются в рамках трех подходов [18, с.113].

1 подход. Критериальные показатели оценки эффективности деятельности по управлению персоналом - конечные результаты производства.

2 подход. Критериальные показатели отражают сложность и результативность живого труда.

3 подход. Эффективность управления определяется составляющими организации, мотивации и формирования климата в рамках трудового коллектива.

В рамках ВКР рассмотрим методику И.К. Макаровой [40, с.178], в основе которой лежит использование двух групп показателей. Данная методика будет использована для оценки в практической части ВКР.

1 группа. Показатели экономического характера, которые распределены по подсистемам, связанным с принятием управленческих решений в сфере управления персонала.

Эффективность деятельности подсистемы формирования персонала определяется на основании следующих показателей:

- 1) показатель численности работников, включающий постоянных и временных сотрудников и совместителей;
- 2) удельный вес работников различных категорий;
- 3) качественная структура (в разрезе пола, стажа, возраста, образования);
- 4) квалификационные группы персонала при сравнении со средним квалификационным уровнем.

Эффективность деятельности подсистемы использования персонала определяется на основании следующих показателей

- 1) производительность труда;
- 2) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- 3) показатель производимой продукции за час производительного труда в денежном и в натуральном выражении;
- 4) показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции (преимущественно используется сервисными организациями, а также организациями, которые выпускают однородную продукцию);

5) текучесть работников (показатели текучести, постоянства кадрового состава, прибытия, убытия);

6) показатель абсентеизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период);

7) потерянная производительность (произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентеизма) работников;

8) коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

9) общие издержки на рабочую силу;

10) доля издержек на рабочую силу в общем объеме реализации;

11) издержки на одного сотрудника;

12) издержки на один производительный час.

Эффективность деятельности подсистемы развития персонала оценивается на основе следующих показателей:

1) доля сотрудников, прошедших обучение в течение периода;

2) доля часов, затраченных на обучение, в общем балансе времени;

3) среднее число часов обучения на одного обученного;

4) сумма издержек на обучение;

5) доля издержек на обучение в объеме реализации;

6) величина издержек на обучение одного работника;

7) издержки на час обучения.

2 группа. Показатели социального характера, отражающие социальные последствия всех управленческих решений, которые принимаются и реализуются в сфере управления персоналом. Это позволяет оценить качество трудовой жизни и трудовой потенциал организации. Для оценки показателей социального характера используются данные, которые являются результатом кадрового аудита, позволяющих оценивать трудовые отношения

и факторы социальных рисков, что позволяет при необходимости избегать наиболее сложных ситуаций и вырабатывать эффективные решения. Проведение социального аудита основано на использовании тестов, опросов, анкетирования, что позволяет получить наиболее достоверные результаты. Основные направления кадрового аудита представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Направления кадрового аудита, компоненты социальной эффективности деятельности по управлению персоналом

№п/п	Компонент	Показатель
1	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	Образование	Данные об уровне образования работников
3	Возраст	Средняя выработка работника возрастной группы
4	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
5	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	Нравственность	Процент потерь раб. времени из-за нарушений труд. дисциплин.
7	Творч. потенциал	Количество инициативных предложений
8	Опыт	Уровень заработной платы
9	Ответственность	Величина прироста полезно используемого времени
10	Симпатии	Стремление коллег видеть конкретного работника
11	Удовл. работой	Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое место работы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стремл. к труду	Количество перевыполненных заданий
14	Предприн. способ	Количество предпринимательских предложений, проектов
15	Рентабельность	Эффективность труда

Далее оценивается динамика показателей за анализируемый период, что позволяет выявить общую тенденцию и определить, какие сферы имеют максимальное значение для организации и какие проблемные сферы возникают в управлении.

1.5 Особенности управления персоналом в коммерческой (торговой) деятельности

Сфера торговли в настоящее время активно развивается, широко представлены во всех регионах страны торговые сети. При этом торговля обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают влияние на сферу управления персоналом. Главную роль в торговых предприятиях играет аппарат управления, решения которого должны способствовать увеличению сбыта и удовлетворению рынка посредством насыщения его товарами. При этом в торговле выделяют два основных ресурса – товары и люди. Именно люди в торговле, взаимодействующие с покупателями, определяют успех работы торгового предприятия. К особенностям формирования персонала в торговых предприятиях относят большой объем трудовых операций, которые связаны с обслуживанием покупателей и требуют прямого контакта. Такие операции нельзя на 100% автоматизировать или привести к максимальной автоматизации, что возможно на производственных предприятиях. Поэтому доля затрат живого труда в торговле составляет 40-50%. Трудовые затраты относят к максимальному по объему элементу в общей структуре издержек торгового предприятия, поэтому процессы управления персоналом напрямую отражаются на эффективности показателей торговли.

Спецификой торговли в сфере осуществления трудовых процессов является:

- совмещение по времени процессов создания и продажи товаров;
- влияние руководителей филиалов (для торговых сетей) на конечный результат по всему торговому предприятию;
- прямое взаимодействие продавца и покупателя;
- прямой доступ персонала к активам предприятия.

Также структура персонала торгового предприятия включает следующие категории:

Административно – управленческий персонал. В данной категории выделяют менеджеров (различной направленности – консультант, по группе товаров и пр., администраторов торгового зала) и специалистов (товароведов, экспертов, бухгалтеров и пр.).

Торгово-оперативный персонал. В данной категории выделяют продавцов, кассиров, контролеров.

Вспомогательный персонал. В данной категории выделяют фасовщиков, уборщиков, грузчиков, охранников.

Наибольшая доля приходится на торгово-оперативный персонал.

Особенностями обладает и процесс проведения анализа качественных характеристик работников торговли. Так, по возрастным критериям для мужчин выделяют группы до 30 лет, 30-60 и старше 60 лет. Для женщин верхний возрастной предел определяется, соответственно, как 55 лет. По стажу работы выделяют следующие группы – до 1 года, 1-3 года, 3-10 лет, более 10 лет. По отношению к собственности выделяют собственников и наемных работников. По характеру трудовых отношений делятся на постоянных и временных. Для крупных торговых предприятий, например, торговых сетей, в которых может работать более 10000 человек, может применяться и более детальная группировка.

Особенностями обладают многие сферы управления персоналом, которые должны быть включены в систему реализации стратегий управления ассортиментом и товарооборотом, развитием материально – технической базы, финансовым развитием. Основной целью управления в сфере торговли является оптимизация затрат живого труда и обеспечение рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации.

Выводы по главе 1.

Таким образом, можно определить, что управление персоналом – это крупная сфера деятельности, которая практически на 100% определяет эффективность работы организации в целом. Персонал при этом рассматривается как наиболее важный стратегический ресурс организации, обеспечивающий ее функционирование и развитие.

Направления деятельности управления персоналом определены функциями данной системы, в частности: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала; профориентация и адаптация; мотивация трудовой деятельности; организация труда и этика деловых отношений; управление конфликтами; обеспечение безопасности; управление инновациями в кадровом менеджменте; обучение персонала; управление служебно-профессиональным продвижением; высвобождение персонала. Реализацию данных направлений обеспечивают специалисты по управлению персоналом, входящие в структуру службы управления персоналом.

Для оценки деятельности данных служб и выявления наиболее проблемных областей используются определенные методики, которые позволяют оценить эффект от реализации кадровых мероприятий в качественном и количественном выражении, а также в форме социального эффекта.

Особенностями управления персоналом в торговле является то, что доля затрат живого труда в данной сфере составляет около 40-50%, что определяет высокую актуальность выбора средств и методов воздействия на персонал в рамках реализуемой кадровой политики.

2 Управление персоналом в торговой сети «Мария Ра»

2.1 Характеристика торгового предприятия

На современном этапе в торговле активно действуют торговые сети (ТС).

Согласно ГОСТ Р 51303-2013 торговая сеть – это совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

ТС «Мария Ра» представлена на рынке с 1993 года. Именно в этот год был открыт первый магазин «Мария Ра». С тех пор стабильно увеличивается количество магазинов, что отражено на рисунке 3.

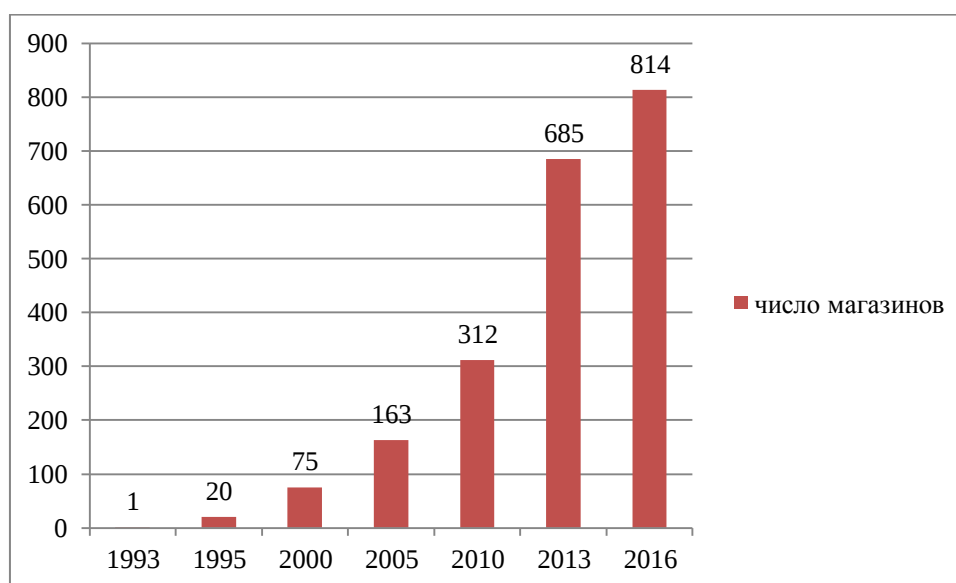


Рисунок 3 – Динамика увеличения численности магазинов ТС «Мария Ра» в период 1993 – 2016 г.г.

В настоящее время основной тип магазинов, которые действуют на базе торговой сети – магазины самообслуживания формата «магазин у дома».

В 2009 году ТС «Мария Ра» входит в рейтинг крупнейших российских ритейлеров, занимая 28 место. В 2014 году торговая сеть входит в рейтинг

Forbes «200 крупнейших частных компаний России – 2014», занимая 114 место..

В настоящее время ТС «Мария Ра» является крупнейшей торговой компанией в Сибирском регионе, она входит в десятку наиболее крупных торговых сетей в России. На 2017 год ТС состоит их 900 магазинов, которые расположены более чем в 230 населенных пунктах. Торговая деятельность осуществляется в республике Алтай, Алтайском крае, Новосибирской, Кемеровской, Томской областях.

Ежедневный поток покупателей в магазинах сети достигает 830000 человек, что отражает степень доверия покупателей к торговой сети.

Помимо этого, ТС «Мария Ра» - это один из наиболее крупных работодателей в Сибири. Численность работающих составляет более 18000 человек.

По своему устройству ТС «Мария Ра» представляет собой достаточно сложную систему, в рамках которой осуществляется распространение продуктов и товаров народного потребления. Осуществляется не только закупка товаров, но и реализуется продукция собственного производства под собственной торговой маркой, например, «Плати меньше – живи лучше», ElGrato, Veladan прочие. Площади магазинов достаточно большие, средняя торговая площадь составляет 500 м² что позволяет реализовать большой объем товаров и обеспечивает удобство для покупателей. При оформлении компания придерживается единого корпоративного стиля, включающего желтый и зеленый цвет. В торговый ассортимент магазинов входит более 7000 наименований товаров, которые распределяются по отделам: хлебобулочный, выпечка, молочных продуктов, бакалея, колбасный, вино–водочных товаров, овощной.

Организационная структура компании представлена на рисунке 4.

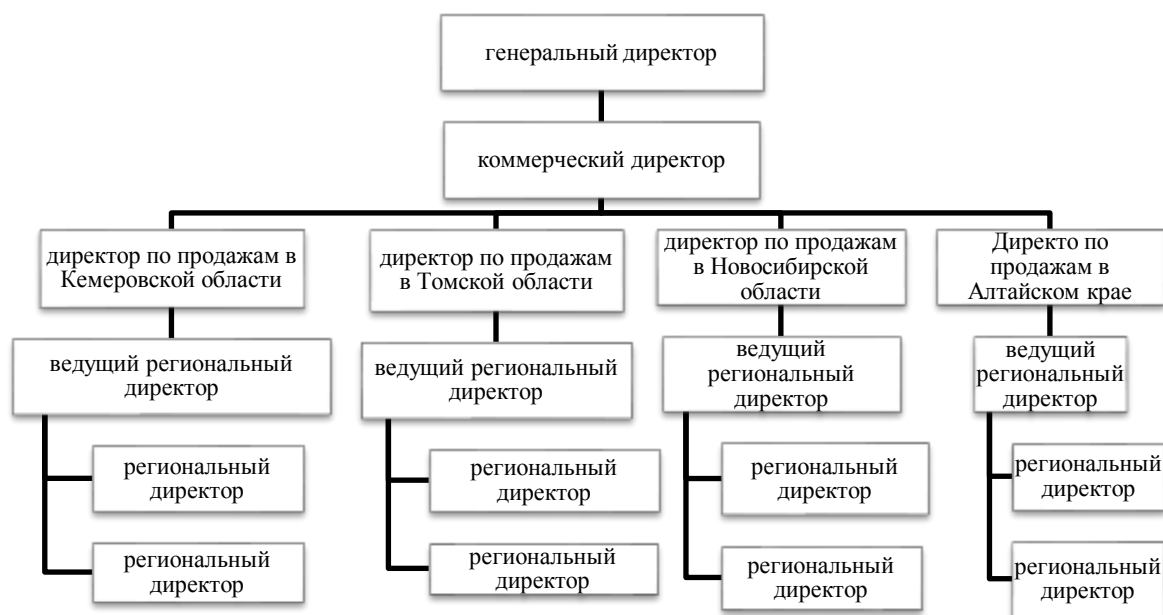


Рисунок 4 – Организационная структура ТС «Мария Ра»

Как уже было указано, ТС представлена в четырех регионах.

Генеральный директор – владелец компании Александр Федорович Ракшин.

Коммерческий директор организует работу сети в целом.

Директор по продажам в регионе обеспечивает работу всех магазинов, представленных в рамках региона.

Ведущие региональные директора отвечают за организацию работы в регионе, у каждого из них в подчинении находятся региональные директора.

Торговая сеть «Мария Ра» зарегистрирована как ООО «Розница К-1». Юридический адрес – Алтайский край, г. Барнаул, ул. Мерзликина, 1А.

Организационно – правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности - частная.

Анализ основных технико-экономических показателей в целом по торговой сети в период 2015-2016 г.г. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ основных технико-экономических показателей в целом по торговой сети в период 2015-2016 г.г.

показатели	2016 год	2015 год	абс. отклонение	относит. отклонение
выручка (товарооборот за период), тыс. руб.	6051774,00	4872235,00	1179539,00	124,21
чистая прибыль, тыс. руб.	3365951,00	2938893,00	427058,00	114,53
численность работников всего, чел., в т.ч.	18652,00	18420,00	232,00	101,26
торговый персонал, чел.	16120,00	15957,00	163,00	101,02
производительность труда одного работника, тыс. руб./чел.	324,46	264,51	59,95	122,66
производительность труда в расчете на 1 работника из категории торгового персонала, тыс. руб./чел.	375,42	313,19	62,23	119,87
ФЗП, тыс. руб.	391692,00	377610,00	14082,00	103,73
уровень ФЗП в % к выручке	6,47	7,75	-1,28	83,51
среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	21000,00	20500,00	500,00	102,44
среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	11487927,00	10003589,00	1484338,00	114,84
фондоотдача, руб./руб.	0,53	0,49	0,04	108,16
фондоемкость, руб./руб.	1,90	2,05	-0,15	92,46
фондовооруженность, руб./чел.	615,91	543,08	72,83	113,41

Как показывают данные таблицы 3, деятельность ТС «Мария Ра» в период 2015-2015 г.г. достаточно эффективна.

Существенно возрастает выручка в целом по сети – на 1179539 тыс. руб. или на 24,21%. Уровень чистой прибыли возрастает на 427058 тыс. руб. или на 14,53%.

Численность работников всех предприятий увеличивается на 232 человека или на 1,26%, увеличение торгового персонала составляет 163 чел. или 1,26%.

Производительность труда 1 работника увеличивается на 59,95 тыс. руб./чел. или на 22,66% и в 2016 году составляет 324,46 тыс. руб./чел., при этом производительность труда в расчете на 1 работника торгового

персонала увеличивается на 62,23 тыс. руб. или на 19,87% и составляет в 2016 году 313,19 тыс. руб.

Средняя заработная плата увеличивается на 500 руб. или на 2,44% и составляет в 2016 году 21000 руб., при этом общий фонд заработной платы увеличивается на 14082 тыс. руб. или на 3,73% и составляет в 2016 году 391692 тыс. руб., что по отношению к выручке составляет 6,47%.

Среднегодовая стоимость ОПФ увеличивается на 1484338 тыс. руб. или на 14,84% и составляет в 2016 году 11487927 тыс. руб. Уровень фондоотдачи увеличивается на 0,04 руб. или на 8,16%, при этом фондоемкость снижается на 0,15 руб. или на 7,54%. Фондовооруженность увеличивается на 72,83 тыс. руб./чел. или на 13,41% и составляет в 2016 году 615,91 тыс. руб.

2.2 Анализ кадрового состава

Объектом ВКР является магазин, входящий в структуру ТС «Мария Ра», расположенный в пгт. Яшкино Кемеровской области по адресу ул. Куйбышева, 11. В структуре подчинения данный магазин относится к Кемеровскому региону, имеет №145. Действует на рынке пгт. Яшкино с 2008 года. Директором магазина является Метелкина Алена Владимировна. В дальнейшем для выполнения анализа и описания системы управления персоналом будут использованы данные по конкретному магазину.

Численность работника магазина на 01.01.2017 года составляет 22 человека, что отражено в штатном расписании, приведенном в приложении 2.

Организационная структура управления приведена на рисунке 5.

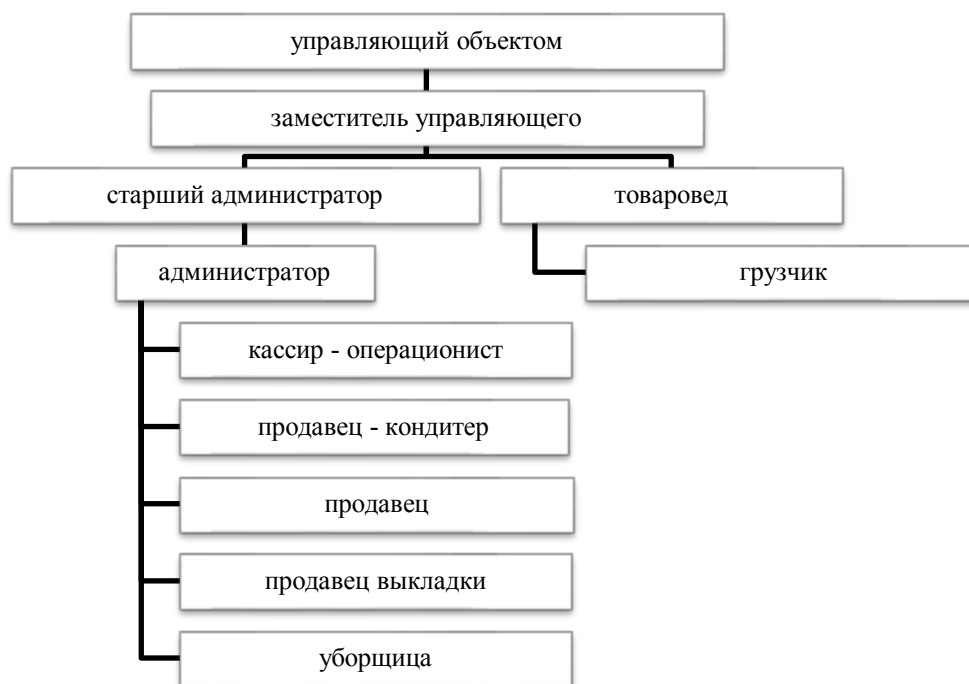


Рисунок 5 – Организационная структура управления магазином №145

Должностные обязанности определены в соответствии со должностными инструкциями.

Администратор обеспечивает поддержание порядка и соблюдение безопасности в торговом зале; обеспечение сохранности ТМЦ; организацию и контроль работы персонала в торговом зале.

Продавец-кассир осуществляет обслуживание покупателей.

Грузчик реализует погрузочно-разгрузочные работы и перемещение товара в торговый зал.

Управляющий магазином обеспечивает организацию торгового процесса и работы персонала; контроль и реализацию установленных мероприятий по сохранности ТМЦ; соблюдение в магазине установленных правил товародвижения и стандартов обслуживания покупателей.

Заместитель управляющего магазином обеспечивает формирование заказа; организацию и контроль товародвижения, реализация установленных мероприятий по сохранности ТМЦ; контроль операционных расходов; организация работы персонала и контроль выполнения стандартов обслуживания покупателей.

Продавец по выкладке товаров осуществляет выкладку товара; проверку ценников; содержание отдела в соответствии с санитарными нормами и правилами.

Основные графики работы:

2/2 по 12 часов – администратор, заместитель управляющего,

5/2 по 4-8 часов – продавец – кассир, уборщица,

5/2 по 9 часов – грузчик, управляющий объектом,

5/2 по 4 часа – продавец по выкладке товаров.

Со стороны компании обеспечиваются следующие условия: полный социальный пакет, бесплатное питание, корпоративное обучение, возможность карьерного роста.

В таблице 4 отражена структура персонала в период 2014-2016 г.г.

Таблица 4 – Структура персонала

№	Показатель	Численность персонала, чел.			Уд. вес по категориям и должностям, %		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	среднесписочная численность	23	21	22	100	100	100
	в том числе						
2	АУП:	8	8	9	34,78	38,10	40,91
2.1	управляющий объектом	1	1	1	4,35	4,76	4,55
2.2	заместитель управляющего объектом	1	1	1	4,35	4,76	4,55
2.3	старший администратор	1	2	2	4,35	9,52	9,09
2.4	администратор	2	2	3	8,70	9,52	13,64
2.5	товаровед	3	2	2	13,04	9,52	9,09
3	ТОП:	11	9	9	47,83	42,86	40,91
3.1	кассир - операционист	6	5	5	26,09	23,81	22,73
3.2	продавец	2	1	1	8,70	4,76	4,55
3.3	продавец - кондитер	3	3	3	13,04	14,29	13,64
4	вспомогательный персонал:	4	4	4	17,39	19,05	18,18
4.1	уборщица	2	2	3	8,70	9,52	13,64
4.2	грузчик	2	2	1	8,70	9,52	4,55

Как показывают данные таблицы 4, наибольший удельный вес приходится на категорию ТОП в 2014 и 2015 г.г., однако за данный период

удельный вес данной категории падает с 47,83% до 42,86%, т.е. практически на 5%. В категории ТОП наибольший удельный вес приходится на кассиров-операционистов, доля которых в 2014 году составляет 26,09%, а в 2015 году 23,81%. На категорию АУП в 2014 году приходится 34,78%, в 2015 году – 38,10%, то есть удельный вес данной категории в динамике повышается. В категории АУП наибольший удельный вес приходится на администраторов, удельный вес которых в 2014 году составляет 8,7%, в 2015 году – 9,52%. На долю вспомогательного персонала приходится 17,39% в 2014 году и 19,05% в 2015 году.

В 2016 году численность и удельный вес категорий АУП и ТОП равны и составляют 9 человек или 40,91%. При этом доля категории АУП в динамике в течение всего рассматриваемого периода увеличивается, а ТОП уменьшается. Наибольший удельный вес в категории АУП приходится на администраторов – 13,64%, в категории ТОП на кассиров – операционистов – 22,73%. Доля вспомогательного персонала в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшается до показателя 18,18%. Наибольший удельный вес в данной группе приходится на уборщиц – 13,64%.

Для того, чтобы изучить качественный состав работника, был проведен анализ в разрезе: пола, возраста, стажа работы (в т.ч. стажа работы в компании), образования, квалификации.

В таблице 5 проведен анализ состава работников по полу.

Таблица 5 – Анализ работников по полу

Показатель	Численность, чел.	Уд.вес, %
Женщины	18	81,8
Мужчины	4	18,2
Всего	22	100,0

На рисунке 6 представлено наглядное отражение данных.

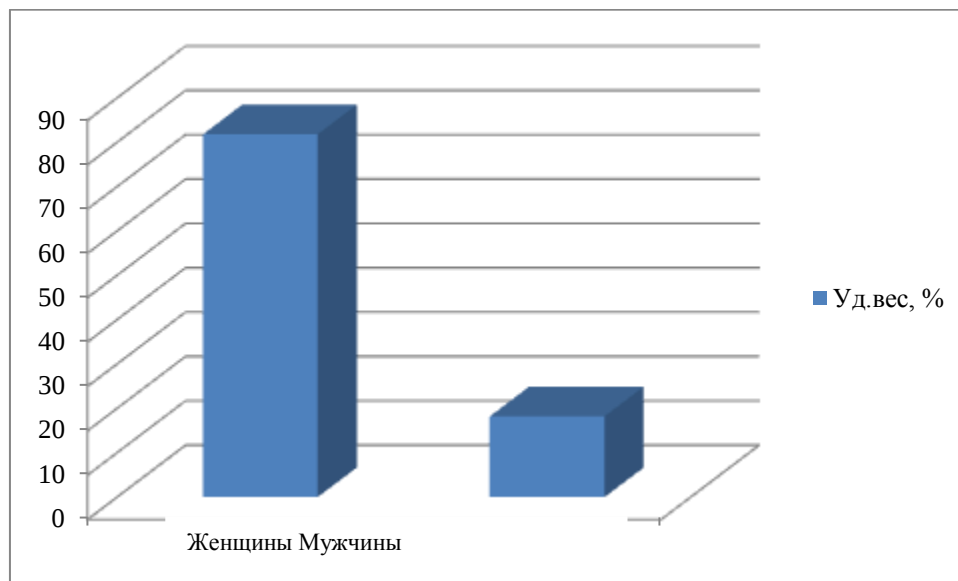


Рисунок 6 – Структура работников по полу, %

Как показывают данные таблицы 5 и рисунка 6, большая часть работающих в магазине - женщины, что обусловлено спецификой работы. Женщины занимают практически все должности, за исключением должностей грузчик и администратор.

В таблице 6 отражен анализ состава работников по возрасту.

Таблица 6 – Анализ состава работников по возрасту

Показатель	Численность, чел.	Уд. вес, %
до 25 лет	7	31,8
25-35 лет	6	27,3
35-45 лет	4	18,2
45-55 лет	3	13,6
старше 55 лет	2	9,1
итого	22	100,0

На рисунке 7 представлено наглядное отражение данных.

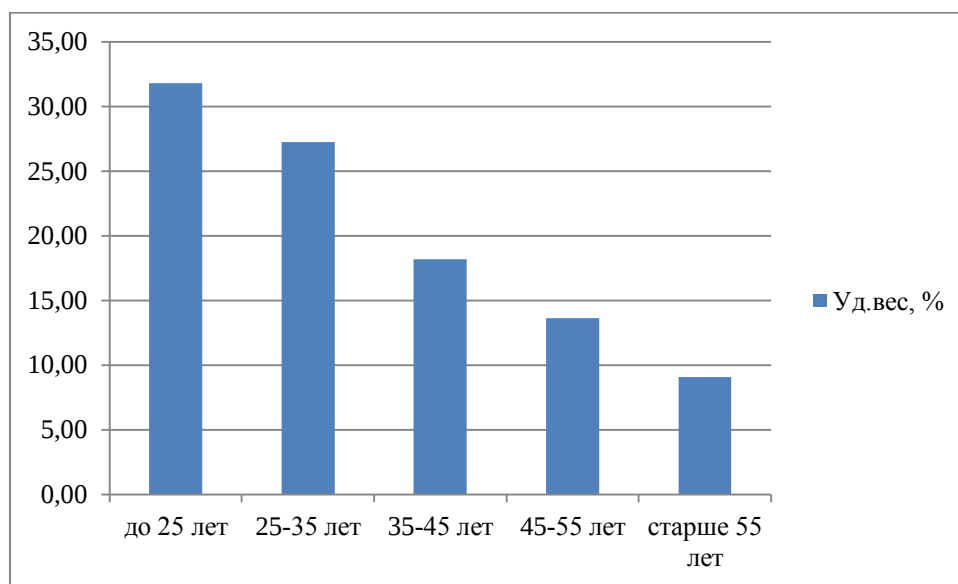


Рисунок 7 - Структура работников по возрасту, %

Как показывают данные таблицы 6 и рисунка 7, большая часть работников имеют возраст до 25 лет – 31,8%. Это работники, относящиеся к категории торгового персонала. Также значителен удельный вес работников в возрасте 25-35 лет – таких работников 27,3%. Такое распределение объясняется объективными причинами. Так как большая часть работников – женщины, то, соответственно, на первое место для них выходит семья и дом. В пгт. Яшкино градообразующим и фактически единственным предприятием, дающим работу, является ООО «КДВ – Яшкино», на нем достаточно высокий уровень заработной платы – в среднем 35 тыс. руб., но для молодых женщин, имеющих маленьких детей, при работе на данном предприятии не слишком удобный график работы, предполагающий выходы и в ночные смены. Поэтому большая часть работающих в магазине, имея возраст до 35 лет, вполне довольны графиком своей работы. В условиях фактического отсутствия выбора мест трудоустройства и высокой конкуренции на рынке труда, связанной с трудоустройством в сферу торговли, работники стараются держаться за свои места, которые обеспечивают им стабильность и необходимый уровень заработной платы.

В таблице 7 отражен анализ состава работников по образованию.

Таблица 7 – Анализ состава работников по образованию

Показатель	Численность, чел.	Уд. вес, %
среднее общее	4	18,2
среднее профессиональное (ППКРС)	8	36,4
среднее профессиональное (ППССЗ)	6	27,3
высшее или незаконченное высшее	4	18,2
итого	22	100,0

На рисунке 8 представлено наглядное отражение данных.

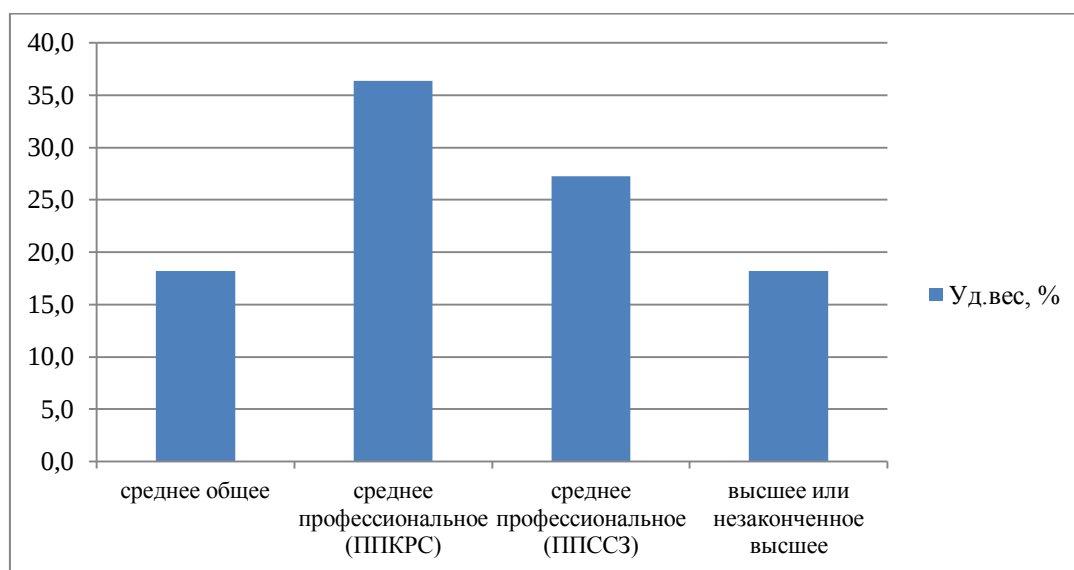


Рисунок 8 - Структура работников по образованию, %

Как показывают данные таблицы 7 и рисунка 8, большая часть работников имеют среднее профессиональное образование (уровень ППКРС) – 36,4%. 27,3% имеют среднее профессиональное образование (уровень ППССЗ). Эти работники входят в состав торгового персонала и занимают должности продавцов, товароведов, кассиров.

Высшее или незаконченное высшее образование имеет 18,2% работников – они занимают должности административного уровня: управляющий, администратор, старший администратор, заместитель управляющего.

Среднее общее образование имеет 18,2% работников – они выполняют работы, не требующие квалификации: уборщица, грузчик, продавец вкладки.

Как показывают данные таблицы, уровень образования работников преимущественно средний.

В таблице 8 отражен анализ состава работников по стажу, в т.ч. по стажу работы в компании.

Таблица 8 – Анализ состава работников по стажу работы

Показатель	Численность, чел.	Уд. вес, %
до 5 лет	9	40,9
6-10 лет	10	45,5
11-20 лет	2	9,1
свыше 20 лет	1	4,5
итого	22	100,0
в т.ч. По стажу работы в компании		
до 5 лет	16	72,7
6-10 лет	5	22,7
11-20 лет	1	4,5
свыше 20 лет	0	0,0
итого	22	100,0

На рисунке 9 представлено наглядное отражение данных по общему стажу работы.

На рисунке 10 представлено наглядное отражение данных по стажу работы в компании.

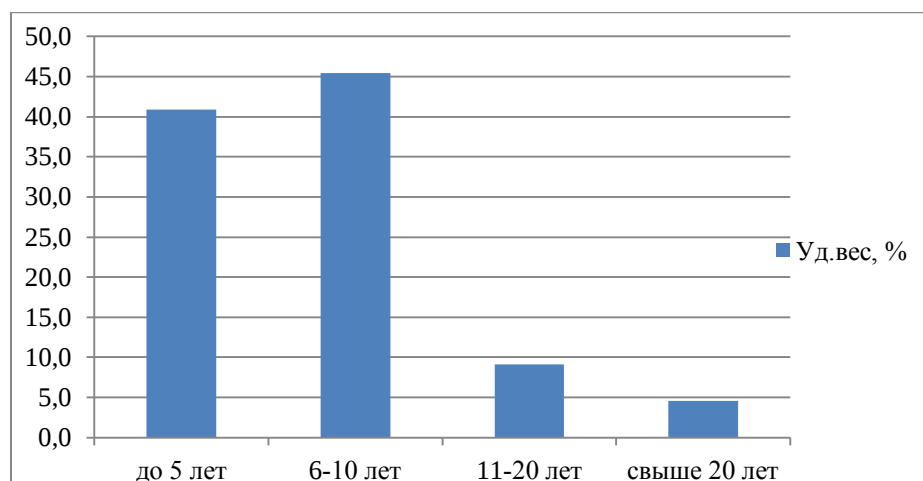


Рисунок 9 - Структура работников по общему стажу работы, %

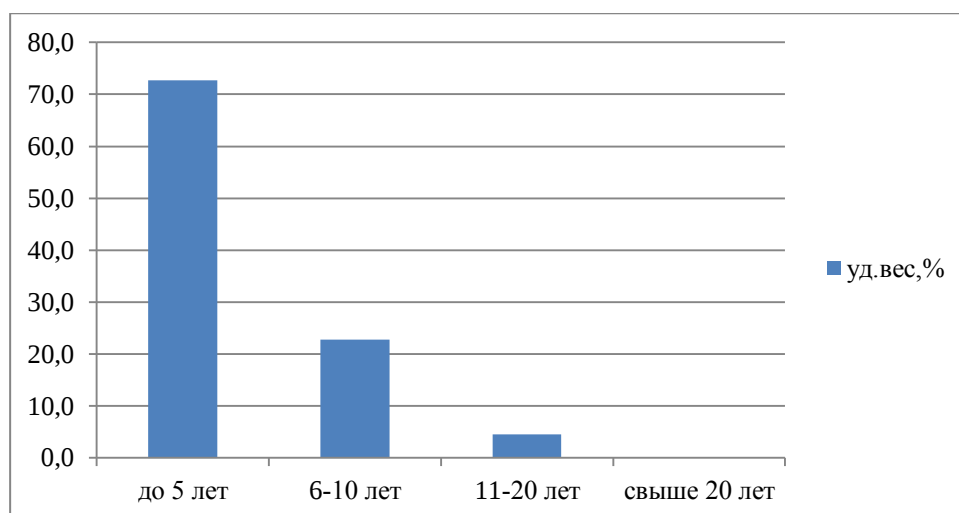


Рисунок 10 - Структура работников по стажу работы в компании, %

Как показывают данные таблицы 8 и рисунков 9 и 10, стаж работы у работников небольшой. Максимальный стаж работы – 6-10 лет, что объясняется невысоким возрастом работающих. Его имеют 45,5% работников. Также 40,9% имеют стаж работы до 5 лет. Стаж работы свыше 20 лет имеет только 1 человек (4,5%) – это уборщица.

По стажу работы в компании максимальное количество работающих имеет стаж до 5 лет – 72,7%. От 6 до 10 лет в компании работают 22,7% и только 1 человек имеет стаж работы 11-20 лет. Свыше 20 лет в компании не отработал никто. Данный факт вполне объективен, так как деятельность ТС «Мария Ра» на рынке пгт. Яшкино началась в 2008 году.

В таблице 9 отражен анализ состава работников по уровню квалификации. Для работников магазина выделяются две квалификационные категории – первая и вторая, которые могут иметь работники торгового персонала: продавцы, кассиры, товароведы, поэтому для проведения данного анализа была взята не вся численность работников, а общая численность торгового персонала – 15 человек.

Таблица 9 – Анализ состава работников по уровню квалификации

Показатель	Численность, чел.	Уд.вес, %
1 категория	6	40,0
2 категория	8	53,3
без категории	1	6,7
итого	15	100,0

На рисунке 11 представлено наглядное отражение данных по уровню квалификации.

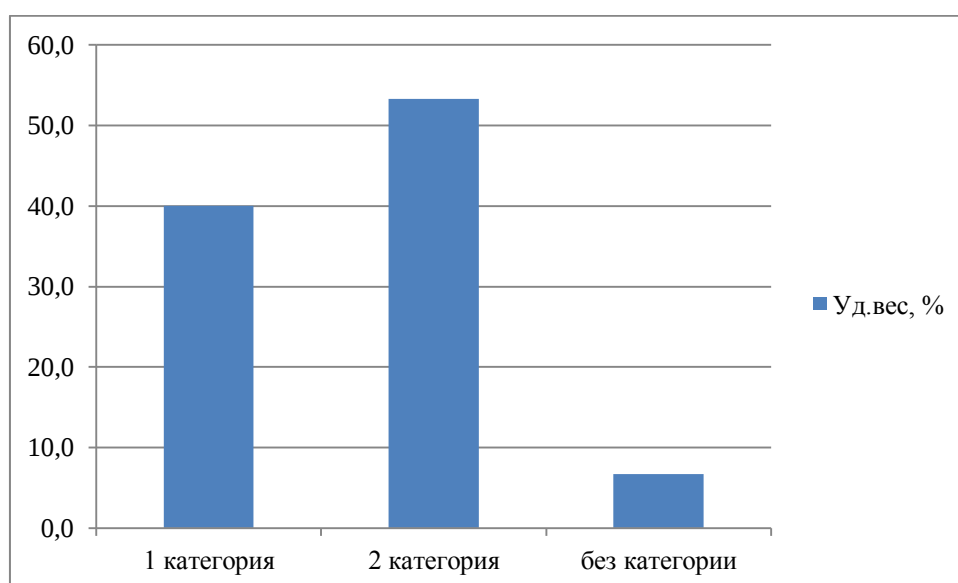


Рисунок 11 – Структура работников по стажу работы в компании, %

Таким образом, мы видим, что большая часть работников, относящегося к категории торгового персонала (53,3%) имеют 2 квалификационную категорию – это максимальная категория. Без категории 6,7%.

Таким образом, анализ качественного состава работников показывает, что работники имеют возраст 20-35 лет, т.е. они достаточно молодые; среднее профессиональное образование (ППКРС); стаж работы 6-10 лет, в т.ч. стаж работы в компании до 5 лет; 2 квалификационную категорию.

Далее проведем анализ по составу работников и занятости ставок согласно штатному расписанию в 2017 году, что отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Занятость позиций штатного расписания

позиция штатного расписания	штатных единиц	занято ставок	абс. Отклонение	относит. Отклонение
управляющий объектом	1	1	0	100,0
товаровед	2	2	0	100,0
уборщица	2	3	1	150,0
Кассир-операционист	6	5	-1	83,3
администратор	3	3	0	100,0
грузчик	1	1	0	100,0
заместитель управляющего объектом	1	1	0	100,0
продавец выкладки	1		-1	0,0
продавец	2	1	-1	50,0
кассир - операционист 2 категории	1		-1	0,0
продавец - кондитер	3	3	0	100,0
старший администратор	1	2	1	200,0
всего	24	22	-2	91,7

Как показывают данные таблицы 10, штат магазина на 2017 год укомплектован на 91,7%, т.е. не хватает 2 штатных единиц. При этом на 100% укомплектованы следующие позиции штатного расписания: управляющий объектом, товаровед, администратор, грузчик, заместитель управляющего объектом, продавец – кондитер.

Превышение наблюдается по следующим позициям:

На 1 человека или на 50% превышена штатная численность уборщиц,

На 1 человека или на 100% превышена штатная численность старших администраторов.

Недостаток специалистов наблюдается по следующим позициям:

1 человека или 16,7% недостаток кассиров – операционистов,

1 человека или 100% недостаток продавцов выкладки,

1 человека или 50% недостаток продавцов,

1 человек или 100% недостаток кассиров – операционистов 2 категории.

Рассмотрим показатели движения кадрового состава, представленные в таблице 11.

Для характеристики были использованы коэффициенты стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по выбытию.

Таблица 11 – Показатели движения кадрового состава

№	показатель	2014	2015	2016
1	среднесписочная численность	23	21	22
2	число уволившихся с работы	5	7	8
2	в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата	4	7	8
3	число принятых на работу, чел.	5	5	8
4	число постоянно работающих	18	13	14
6	коэффициенты движения кадров			
6.1	коэффициент стабильности	78,26	66,67	63,64
6.2	коэффициент текучести	17,39	33,33	36,36
6.3	коэффициент оборота по приему	21,74	23,81	40,91
6.4	коэффициент оборота по выбытию	21,74	33,33	36,36

Динамика основных коэффициентов наглядно отражена на рисунке 12.

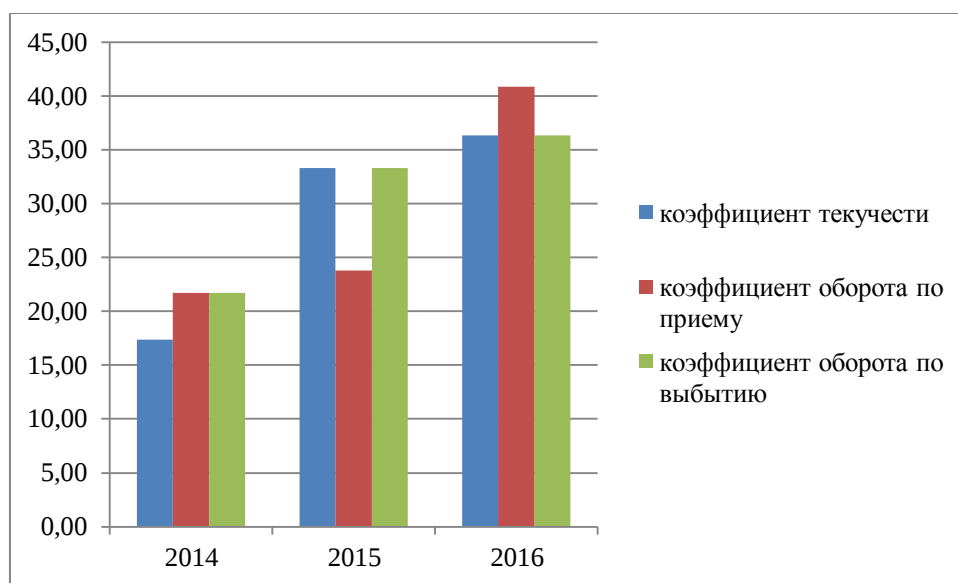


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов движения кадров

Как показывают данные таблицы 11 и рисунка 12, коэффициенты, отражающие движение кадрового состава, достаточно высокие, причем все коэффициенты в динамике повышаются.

С уровня 17,39% до уровня 36,36% увеличивается коэффициент текучести.

С уровня 21,74% до уровня 40,91% увеличивается коэффициент оборота по приему.

С уровня 21,74% до уровня 36,36% увеличивается коэффициент оборота по выбытию.

При этом коэффициент постоянства кадрового состава (стабильности) снижается с уровня 78,26% до уровня 63,64%.

Все это рассматривается как отрицательная тенденция. Если учитывать, что нормальный уровень текучести, обусловленный объективными причинами, составляет около 5%, то можно сразу определить, что существуют определенные проблемы в кадровой сфере, вызывающие подобное движение кадров, для чего в дальнейшем при проведении анализа будут рассмотрены причины, вызывающие подобную мобильность персонала в магазине.

2.3 Управление персоналом

В ТС «Мария Ра» высоко ценят персонал, отводя ему самое главное место, понимая, что от успешности трудовой деятельности персонала зависит эффективность работы сети в целом. Кадровая политика, реализуемая в ТС «Мария Ра», строится в соответствии с принципами гуманистического подхода к управлению персоналом.

Вопросы, связанные с управлением персоналом, в магазине №145 решает управляющий объектом, а в случае его отсутствия – заместитель управляющего. Также в процессах, связанных с управлением персоналом, принимают участие старший администратор и администратор, в подчинении которых находятся работники, относящиеся к категории ТОП.

Миссия компании, лежащая в основе подхода к управлению персоналом, представлена на рисунке 13.

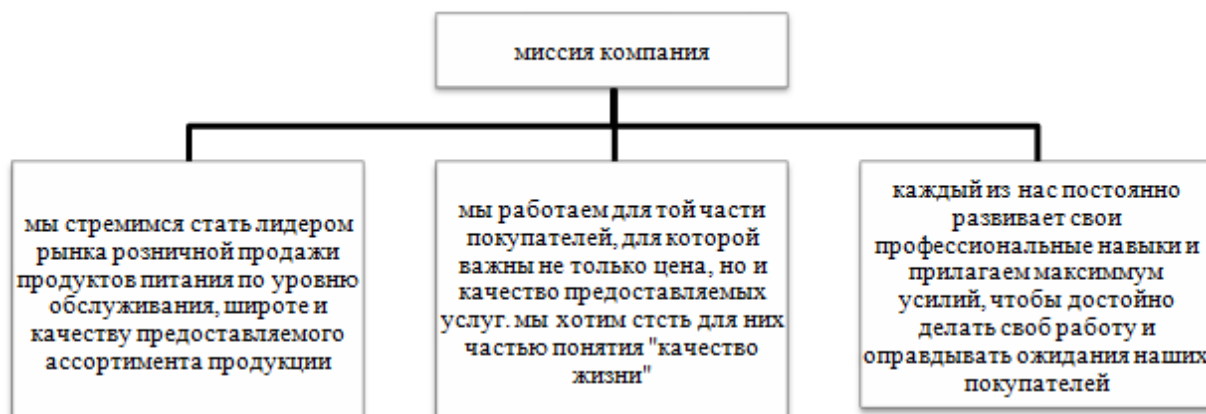


Рисунок 13 – Миссия компании

Компания предполагает, что процесс создания ценностей рассматривается как необходимое условие, обеспечивающее достижение успеха и процветания. Одним из наиболее важных элементов в сфере работы с персоналом является обеспечение выполнения социальных обязательств.

Работа в компании обеспечивает для работников:

Стабильность и уверенность в завтрашнем дне:

- Стабильная заработная плата;
- Полный соцпакет, гарантированный законодательством;
- Карта лояльности со скидкой 10% на приобретение товаров в сети;
- Сплоченный, профессиональный и увлеченный своим делом коллектив;
- Возможность работать рядом с домом полный и неполный день;

Профессиональное развитие:

- Программа адаптации для новых сотрудников с привлечением опытных наставников;
- Обучение современным технологиям продаж и обслуживания клиентов в корпоративном Учебном Центре;
- Карьерный и профессиональный рост;
- Конкурс «Лучший сотрудник года».

Успех:

– Возможность стать частью сплоченной команды, получить профессиональное и лидерское признание.

Коллектив «Мария-Ра», работающий в любом из магазинов, может бесплатно заниматься спортом, поскольку у компании есть собственные спортивные базы. Проводятся конкурсы, мотивационные мероприятия, которые воздействуют не только на трудовые коллективы, но и выходят за рамки магазинов, обеспечивая им соревнования.

В рамках магазинов действуют Советы трудовых коллективов (СТК), основанием для функционирования которых является Положение об организации работы Советов трудовых коллективов в магазинах розничной сети «Мария-Ра», утв. приказом ТС «Мария Ра» №25 от 01.04.2015 г.

Цели и задачи СТК:

1. Выполнение нормативов по текучести и закрепляемости кадров.
2. Повышение лояльности персонала розничной сети к Компании за счёт укрепления корпоративной культуры.
3. Стимулирование командной и групповой деятельности в коллективах, создание благоприятной атмосферы для творческого и профессионального роста сотрудников.
4. Обеспечение процесса коммуникаций между сотрудниками Компании.
5. Адаптация новых сотрудников.
6. Повышение эффективности работы сотрудников, повышение ответственности коллектива за конечные результаты своей работы.

Функции СТК:

1. Участие в оценке микроклимата в коллективах, изучение и анализ потребностей сотрудников, оценка уровня лояльности сотрудников розничной сети к Компании.

2. Организация и проведение мероприятий, нацеленных на формирование корпоративной культуры Компании и сплочение коллектива. Создание атмосферы соревнования.

3. Взаимодействие со Службой персонала Компании, Службой клиентского сервиса, региональными директорами от лица трудовых коллективов магазинов.

4. Формирование и внесение предложений о выдвижении кандидатур для возможности карьерного роста.

5. Целевое использование средств ФСН, выделяемых коллективу, ведение ежемесячной отчетности расхода средств ФСН.

6. Содействие организации безопасных условий работы.

7. Забота о здоровье сотрудников.

Информационное оформление работы по кадровому направлению обеспечивается в соответствии с регламентом по кадровому делу обороту, приведенному в приложении 3. В качестве примера приведен регламент процедуры «Оформление на работу».

Проанализируем, каковы особенности функционирования сферы управления персоналом в магазине №145, расположенным в пгт. Яшкино.

Как уже было определено, система управления персоналом включает в себя несколько крупных направлений. Организацию управления персоналом обеспечивает управляющий объектом, действия которого регламентируются «сверху» и находятся в рамках кадровой политики в целом, которая реализуется в ТС «Мария Ра» во всех регионах и представительствах. Основной целью является обеспечение кадрами, их эффективное использование, профессиональное, а также социальное развитие.

Наем, отбор и прием персонала. В магазине практикуется последовательность действий, представленная на рисунке 14.

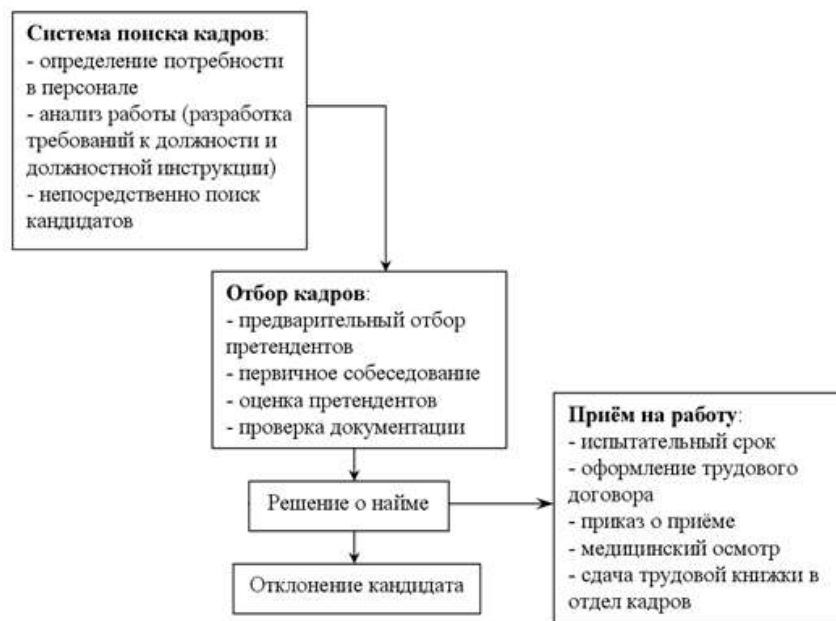


Рисунок 14 – Система найма

Организация использует преимущественно стандартные способы, связанные с отбором персонала. Для того, чтобы найти потенциального кандидата, дается объявление в СМИ, информирующее о наличии вакансии. Основными источниками распространения информации о наличии вакантных рабочих мест являются местные газеты – «Яшкино» и «Яшкинский вестник». Также информация о наличии вакантных мест располагается на сайте компании (<http://www.maria-ra.ru/karera-v-seti/>).

Кандидат, решивший трудоустроиться в магазин, представляет в магазин на рассмотрение управляющему объектом анкету – резюме установленной формы, в которой излагает общие и дополнительные сведения о себе, указывает образование и опыт работы.

Управляющий объектом проводит собеседование, на основании которого принимается решение о возможности трудоустройства в магазин №145. Основными требованиями, предъявляемыми к потенциальному работнику на данном этапе, являются: желание работать в магазине и отсутствие медицинских противопоказаний. Как видно, данные требования достаточно формальны.

В дальнейшем осуществляется проверка необходимых документов. Предпочтение в случае конкурсного отбора отдается людям, которые имеют диплом в соответствующей сфере, удостоверение и свидетельство ККМ. Для всех без исключения обязательно наличие медицинской книжки. В случае приема кассиров предоставляется оценочный лист, имеющий визу сотрудника учебного центра. В случае, если сотрудник принимается повторно, оформляется служебная записка, имеющая подписи управляющего.

В дальнейшем осуществляется передача документов в отдел кадров, для чего могут быть использованы следующие способы передачи: непосредственно человеком, посредством факса или электронной почты, дистанционная передача.

При принятии положительного решения оформляется:

- Трудовой договор,
- Приказ о приеме,
- Договор о полной индивидуальной материальной ответственности,
- Личная карточка,
- Заявление – согласие на обработку персональных данных,
- Должностная инструкция.

После оформления всех документов работник допускается к работе на испытательный срок (2 недели), в течение которого он подтверждает возможность работы в магазине.

Как видно, процесс приема строго регламентирован, что позволяет управляющему объектом №145 действовать в соответствии с инструкцией.

Сводный анализ за 2016 год, связанный в процессом найма персонала, приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ найма персонала в 2016 году в магазине №145

	Всего, чел.
Кадровая потребность за год	9
Обращений о трудоустройстве	15
Отказано в трудоустройстве	7
Причины отказа в трудоустройстве:	
Медицинские противопоказания	3
Низкая конкурентоспособность (наличие более высокого образовательного уровня у других кандидатов)	2
Иные причины	1
Принято на работу	8

Деловая оценка персонала. Данное направление является обязательным в работе магазина, поскольку каждый работник имеет свой квалификационный уровень. Выделяются кассиры-операционисты 1 и 2 категории, а также некоторые другие должности, в основе которых лежит уровень категорий, что влияет на их уровень заработной платы. Оценку персонала проводит Служба персонала Мария Ра, расположенная в г. Кемерово.

Оценка профессиональных знаний помогает выявлять тех, кто нуждается в повышении квалификации или переподготовке. Специальные программы позволяют работникам повышать уровень профессионализма. Сотрудники имеют возможность расширять знания по определенным видам продукции, посещая специальные занятия, проводимые категорийными менеджерами. Активно проводятся тренинги по таким программам, как «Командопостроение», «Техника продаж», «Стандарты обслуживания».

Основные направления ориентированы на оценку квалификационных (профессиональных) и личностных качеств сотрудников, поскольку важен не только профессионализм, но и подход к покупателям, что предполагает развитие определенных личностных качеств. В рамках магазина, как и во всей региональной системе ТС «Мария Ра», используются такие методы оценки, как тестирование, рейтинг, ассессмент - центры.

Тестирование – тесты делятся на следующие группы:

- квалификационные, позволяющие определить уровень квалификации;
- психологически направленные на оценку личностных качеств;
- физиологические, позволяющие оценить физиологические особенности.

Плюсом тестовой оценки является то, что она дает возможность получения количественной характеристики по разбираемым критериям, что делает возможным применение компьютерной обработки. Минусом является то, тесты не позволяют учитывать проявление способностей на практике.

Рейтинг. Основан на применении шкалы личных качеств работника, что позволяет выявить его соответствие занимаемой должности на базе использования эталонных оценок.

Наиболее эффективным средством являются ассессмент-центры или центры оценки. В них участникам предлагаются упражнения, в которых симулируется какая-либо реальная бизнес-ситуация. Такой подход позволяет кандидату или сотруднику наглядно демонстрировать как свои сильные стороны, так и области для развития. Оценка базируется на выполнении упражнений разных видов: аналитических презентаций, индивидуальных деловых упражнений, групповых дискуссий, упражнений на поиск фактов, ролевых игр и т.п.

В магазине процесс оценки является обобщающим, что связано с удаленностью Службы персонала от места расположения магазина. Однако, все работники, относящиеся к категории АУП, регулярно проходят оценку. Также оценку проходят работники, которые работают в магазине свыше 1 года, а также новые сотрудники, которые отработали в течение испытательного срока. Для последней категории работников оценка проводится на базе магазина по заключению работника, за которым стажер был закреплен.

Можно также отметить и стороннюю оценку, которую обеспечивают в магазине региональные директора, посещающие магазин во время плановых

визитов с целью выявить степень квалификации торгового персонала. Одним из ярких методов, которые используются для текущей оценки торговой деятельности персонала, является метод «таинственный покупатель», при котором производится стороннее наблюдение и оценка деятельности работников магазина с учетом того, что они не знают о проведении процедуры.

Система оценки тесно связана с системой обучения и повышения квалификации, в компании очень высоко ценят своих работников и стремятся к их профессиональному развитию. Обучение и повышение профессиональной компетенции – принцип компании, реализация которого стала возможна с открытием собственного корпоративного Учебного Центра 23 сентября 2001 года. На сегодня это здание в г. Барнаул, в котором в четырех учебных классах и конференц-зале, оснащенных современными техническими и информационными средствами, могут обучаться по несколько десятков сотрудников. В компании обучаются все сотрудники: линейный персонал, руководители магазинов, сотрудники офиса. Бесплатно проходят подготовку и новые сотрудники, и опытные работники - продавцы, кассиры, операторы, администраторы.

В Кемеровской области обучение проводится в Службе персонала в г. Кемерово, т.е. в большинстве случаев системы оценки и обучения (повышения квалификации) являются объединенными.

Сводный анализ за 2016 год, связанный с процессом обучения и оценки персонала, приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ обучения и оценки персонала в 2016 году

	Всего, чел.
Прошли оценку, всего чел.	5
В том числе по категориям персонала:	
АУП	2
ТОП	3
Присвоены категории	4
Не прошли оценку	1

Очень большое внимание в магазине, как и во всей сети, уделяется процессам адаптации. Для новичков разработаны программы адаптации, которые ставят перед собой целью знакомство с компанией, корпоративной культурой, целями, стандартами обслуживания. Помимо этого в рамках адаптационных мероприятий новые работники получают знания в сфере товароведения, организации коммерческой деятельности, психологии продаж; знакомятся с торговым оборудованием и работой на кассовых аппаратах.

Для каждого нового работника реализуется следующий комплекс адаптационных мероприятий:

1 день (первая половина дня). Знакомство с коллективом. Знакомство с расположением торговых помещений. Распорядок дня. Ознакомление с информацией на информационных стендах.

В течение испытательного срока (2 недели). Новый работник имеет должность стажера. В зависимости от занимаемой должности, он прикрепляется к сотруднику, который работает не менее 1 года и по отношению к новому сотруднику выполняет роль наставника. В течение двух дней стажер наблюдает за работой наставника, затем в течение одного рабочего дня выполняет трудовые функции под его наблюдением. Оставшееся время испытательного срока он самостоятельно выполняет трудовые функции, которые контролируются наставником. При необходимости вносятся корректировки в действия нового сотрудника.

Как видно из вышесказанного, программа адаптации делает упор на профессиональную адаптацию. Менее выражены организационная, социальная, психофизиологическая виды адаптации.

Мотивация трудовой деятельности. Данному направлению уделено очень большое внимание, поскольку именно через мотивацию руководство магазина добивается от своих сотрудников необходимых результатов в деятельности. Ярко выражена материальная мотивация, которая заключается

в формировании списка отрицательных и положительных мотиваторов, действующих в торговле:

- возмещение вреда,
- штрафы за ненадлежащее выполнение обязанностей (кассир или продавец не улыбнулся покупателю, не поздоровался, не предложил пакет, не предложил помощь или отказался от сопровождения к необходимым товарам и пр.),
- бонусы (охранник контролирует деятельность кассиров, выявляя моменты, которые не должны допускаться при общении с покупателями и пр.),
- штрафы за невыход на работу без уважительной причины (1500 руб. – невыход в одну смену).

В целом в магазине действуют системы мотивации, которые периодически проводятся в рамках всей торговой сети, например, «Лучший работник месяца», «Лучший работник года». Магазин также активно участвует и во внутрикорпоративных соревнованиях, реализуемых в рамках конкурсных программ между магазинами, итоги по которым подводятся раз в квартал. Получателям положительных номинаций положен материальное премирование. В основном такие мероприятия проводятся в магазинах, расположенных в Алтайском крае, однако, магазин №145 в июле 2016 года впервые принял участие во внутрикорпоративном конкурсе в номинации «Чемпионы вежливости». Заняли 51 место из 98 участников конкурса.

В компании активно реализуется возможность карьерного роста для своих сотрудников. При оценке те работники, которые показывают наиболее высокий уровень профессиональных знаний и хорошо зарекомендовали на рабочем месте, рекомендуются в кадровый резерв, что предполагает необходимость в прохождении обучения, по направлению повышения по служебной лестнице. В программу подготовки входит теоретическая часть и стажировка на рабочем месте.

Необходимо отметить, что возможность карьерного роста – это одна из особенностей большинства современных торговых сетей. Каждый работник, достигая определенных успехов в профессиональной деятельности, может пройти определенные ступени:

- Продавец,
- Кассир (по категориям),
- Старший продавец,
- Товаровед (по категориям),
- Администратор,
- Старший администратор,
- Заместитель управляющего объектом,
- Управляющий объектом.

Данные ступени характерны для построения в рамках одного магазина, хотя при достижении определенного уровня эффективности возможен выход и на более высокий уровень управления – на должности региональных представителей, директоров, регионального директора по продажам и выше.

В магазине №145 карьерный рост для сотрудников на настоящий момент времени заключается только в продвижение по квалификационным категориям, т.е. связан с присвоением 1 и 2 категории по результатам обучения и оценки. Должности АУП занимают работники, нанятые на условиях внешнего найма, хотя для управляющего объектом характерна горизонтальная карьера, заключающаяся в переходе между магазинами разных торговых сетей (Бегемот →Мария Ра).

Высвобождение персонала также осуществляется в соответствии с регламентом. Работник может быть уволен по собственному желанию; по соглашению сторон; по инициативе работодателя; по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон и в связи с истечением срока договора.

Основная последовательность действий:

- Получение заявления от работника и его проверка на предмет правильности заполнения;
- Визирование заявления с указанием кода причины увольнения;
- Уведомление работника;
- Оформление соответствующих документов и передача их в отдел кадров;
- Регистрация факта увольнения в 1С.

В таблице 14 отражен состав увольнений в 2016 году и их причины.

Таблица 14 – Анализ увольнений персонала в 2016 году

	Всего, чел.
Уволено , всего чел.	8
В том числе по причинам:	
Собственное желание	4
Не устраивает график работы, условия работы	1
Не устраивает заработная плата	3
По семейным обстоятельствам	1

Также необходимо отметить и организацию управления персоналом в следующих сферах: организация труда и этика деловых отношений; управление конфликтами; обеспечение безопасности.

Безопасности персонала в магазине уделяется много внимания. В торговом зале постоянно находится администратор, одной из функций которого является предотвращение негативных ситуаций, связанных с обеспечением торгового процесса. Магазин находится на постоянной связи с Отделом вневедомственной охраны, для чего оборудован специальный пульт охраны, позволяющий осуществлять вызов работников ОВО по мере необходимости. Приезд сотрудников осуществляется в течение 3-5 минут, что связано с незначительной удаленностью отдела от магазина.

В основе организации труда и этики деловых отношений, а также системы управления конфликтами лежит подход, основанный на

реализуемом в магазине стиле управления – либеральном. Директор активно сотрудничает с работниками, что формирует устойчивую рабочую атмосферу. Морально – психологический климат характеризуется как благоприятный.

На основе проведения анализа системы управления персоналом была составлена таблица 15, которая отражает основные элементы системы управления персоналом на основании кадрового менеджмента ТС «Мария Ра», которые реализуются в рамках магазина №145.

Таблица 15 – Направления управления персоналом и их краткая характеристика в магазине №145

Направление управления персоналом	Краткая характеристика
Найм персонала	Внешний найм; стандартная система первоначальной оценки; регламентированная процедура оформления приема работника
Деловая оценка	Осуществляется в Службе персонала в г. Кемерово; в основном задействованы работники категории АУП
Обучение	Проводится для каждого работника на момент приема на работу; периодическое обучение и повышение квалификации с выездом в Службу персонала характерно в основном для категории АУП; работники ТОП проходят обучение непосредственно в магазине
Адаптация	Реализуется для каждого нового сотрудника; основной упор делается на профессиональную адаптацию
Мотивация	Активно реализуется в форме материальной и нематериальной мотивации; проводятся конкурсы; действует система штрафов и бонусов
Карьерный рост	Не выражен; работники продвигаются в пределах должностей только по категориям
Высвобождение	Процесс регламентирован
Безопасность; организация труда; управление конфликтами; этика деловых отношений	Либеральный стиль руководства; большое внимание безопасности сотрудников; основное влияние оказывает управляющий объектом при возникновении конфликтов или при нарушении правил этики деловых отношений

Таким образом, рассмотрев систему управления персоналом, можно отметить, что в основе ее функционирования в рамках магазина №145 лежат принципы кадрового менеджмента, реализуемого в ТС «Мария Ра» в целом.

Данная система в рамках магазина полностью вовлечена в систему управления персоналом в рамках торговой сети. Все процессы, связанные с управлением персоналом, строго регламентированы. Основная нагрузка, связанная с принятием решений в сфере управления персоналом, возложена на управляющего объектом. В целом система может быть охарактеризована как эффективно действующая, хотя уровень текучести кадров указывает на то, что в ней существуют определенные проблемы, среди которых по результатам анализа можно предварительно выделить мотивацию, оценку персонала и карьерный рост.

Для подтверждения выводов в разделе 1.4 будет проведена оценка эффективности деятельности в сфере управления персоналом.

2.4 Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом

Для оценки эффективности управления персоналом в магазине №145 будет использована методика И.К. Комаровой.

Показатели экономического характера.

Оценка эффективности подсистемы формирования персонала может быть определена на основании аналитических показателей, рассчитанных в п.1.2. Определим основные показатели, относящиеся к данному направлению.

Численность работников на 01.01.2017 г. – 22 человека, постоянных сотрудников – 14 человек, коэффициент постоянства кадрового состава – 63,64%. Временных сотрудников и совместителей нет.

Равны удельные веса по группам АУП и ТОП – 40,91% в 2016 году, при этом в динамике удельный вес АУП увеличивается по сравнению с 2014 и 2015 г.г., а удельный вес ТОП уменьшается. Максимальный удельный вес в категории АУП приходится на администраторов – 13,64%, а в категории ТОП

– на кассиров – операционистов – 22,73%. Доля вспомогательного персонала составляет в 2016 году 18,18%.

Согласно результатам качественного анализа в магазине работает 81,8% женщин. Возраст основной массы работников – до 35 лет, на их долю приходится 59,1%. Основная масса работников имеет среднее профессиональное образование уровня ППКРС. Общий стаж работы основной массы работающих – до 10 лет, их суммарная доля составляет 86,4%, при этом стаж работы в организации для большинства работников до 5 лет – 72,7%. Большая часть работников имеет 1 квалификационную категорию.

Все это позволяет говорить о том, что состав работников достаточно молодой, уровень образования – средний. При этом, сопоставляя данные проведенного качественного анализа персонала с результатами текучести кадров, можно увидеть, что коэффициент текучести достаточно высокий, а стаж работы в магазине для большей части – до 5 лет. Это означает, что работники недовольны какой-то стороной трудовой деятельности в магазине, в результате чего увольняются, находя наиболее выгодное для них место работы. При этом для магазина на настоящем этапе его функционирования характерна нехватка кадров из категории ТОП (анализ по данным таблицы 10).

Учитывая высокий коэффициент текучести кадров, был проведен анализ причин увольнений, целью которого было выявление наиболее частой причины увольнений за рассматриваемые периоды. Анализ проводился посредством обработки данных, предоставленных управляющим объектом, так как при высвобождении персонала в регламенте работы обязательно проставляется код причины увольнения, что позволяет выполнять данный анализ с большой долей вероятности, не обобщая все написанные заявления под причину увольнений по собственному желанию.

Результаты анализа представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ причин увольнений

Причина увольнений	Данные по периодам					
	2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего уволилось за период	5	100	7	100	8	100
В т.ч. по причинам:						
Увольнение по собственному желанию	5		6		8	
Работа по другой специальности (по диплому, по квалификации)	1	20,0	2	28,6	2	25,0
Не устраивает график работы			1	14,3	2	25,0
Не устраивает заработная плата	3	60,0	3	42,9	4	50,0
Не устраивают условия труда (тяжело)	1	20,0				
По соглашению сторон:			1			
Перемена места жительства (переезд в другой город)			1	14,3		

На рисунке 15 приведены данные по причинам увольнений за период для наглядности.

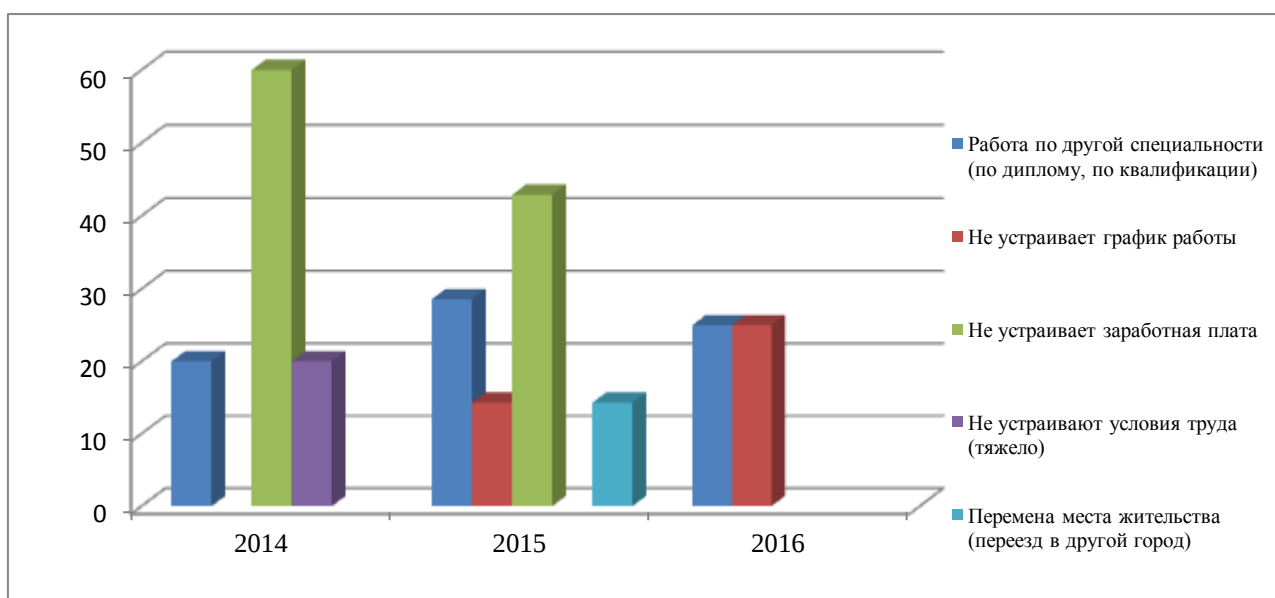


Рисунок 15 – Причины увольнений

Как показывают данные таблицы 16 и рисунка 15, наиболее частой причиной увольнений является причина «не устраивает заработная плата» - по этой причине увольняются ежегодно (60, 42.9 и 50% по годам соответственно), причем наибольший удельный вес причин увольнений приходится именно на эту группу. Также существенен удельный вес

причины «работа по другой специальности» - по ней увольняются 20, 28.6 и 25% по годам соответственно. По причине, связанной с неудобным графиком работы, в 2015 году уволился 1 человек, в 2016 – 2 человека. 1 человек в 2015 году уволился в связи с переездом, что может рассматриваться как объективная причина, не имеющая отношения к эффективности функционирования системы управления персоналом.

Рассматривая причины, связанные с неудовлетворенностью уровнем оплаты труда, можно отметить следующие моменты.

Практически все уволившиеся относятся к категории ТОП – в 2014 году уволилось 3 кассира-операциониста, в 2015 году уволилось 2 кассира – операциониста и 1 администратор, в 2016 году уволилось 2 продавца и 2 кассира-операциониста.

Для данных категорий характерен следующий уровень заработной платы:

Кассиры – операционисты – средний уровень оплаты труда 14500 руб.,

Администратор – средний уровень оплаты труда 16000 руб.,

Продавец – средний уровень оплаты труда 15000 руб.

Средний уровень заработной платы работников соответствует среднему уровню оплаты труда в ТС «Мария Ра» за 2016 год – 21000 руб., средний уровень оплаты труда работников категории ТОП составляет 15000 рублей.

Каждый работник имеет карту лояльности, позволяющую ему получать скидку на приобретаемые в магазине товары в размере 10%. Но при этом, если сравнивать уровень оплаты труда в магазине со средними уровнями оплаты труда (по данным сайта <http://kemerovo.rusplt.ru/>):

Кемеровская область – 28000 руб.

Кемеровская область (сфера торговли) – 16500 – 17500 руб.

Яшкинский район – 20200 руб.

ООО «КДВ Яшкино» (градообразующее предприятие пгт. Яшкино) – 27450 руб.

Как видно, уровень оплаты труда в магазине №145 соответствует среднему уровню оплаты труда для работников торговли в Кемеровской области, но при этом он значительно ниже среднего уровня оплаты труда в Кемеровской области (на 46%); в Яшкинском районе (на 26%); на ООО «КДВ Яшкино» (на 45%). Учитывая рост цен на продукты питания, услуги ЖКХ, повышение цен во многих сферах, люди ищут возможности зарабатывать больше. При этом градообразующее предприятие пгт. Яшкино, ООО «КДВ Яшкино» осуществляет периодический набор работников на работы, которые не требуют специального образования, но имеют значительно больший уровень заработной платы, чем в магазине. Так как большая часть работников имеют возраст до 35 лет, многие работники имеют семьи, то на первом месте стоит обеспечение материального благосостояния семьи, поэтому работу в сфере торговли они рассматривают в качестве места ожидания возможности трудоустройства на ООО «КДВ Яшкино».

Также анализ причин увольнений позволяет увидеть, что второй причиной, по которой работники покидают рабочее место, является несоответствие занимаемой должности уровню квалификации. Связано это с тем, что пгт. Яшкино относится к категории моногородов, в нем существует серьезная проблема безработицы и многие люди, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, не имеют возможности трудоустройства по своей специальности, поэтому, в процессе ожидания рабочего места, они устраиваются на работу в магазин, изначально рассматривая работу как временную со своей позиции.

Данные проведенного анализа направления формирования персонала позволяют подтвердить ранее сделанный вывод о недостаточном уровне мотивации в магазине.

Эффективность деятельности подсистемы использования персонала. Данное направление включает расчет показателей, описанных в п.1.3. Расчет данных показателей представлен в виде таблицы 17.

Таблица 17 – Расчет показателей, характеризующих эффективность подсистемы использования персонала в среднем за 1 месяц

№	Показатель	2014	2015	2016	Общая характеристика показателей
1	2	3	4	5	6
1	Производительность труда, тыс.руб./чел.	1140,95	1214,28	1386,31	Показатель увеличивается, частично это обусловлено повышением цен на товары
2	Товарооборот за час производительного труда, тыс.руб.	2,78	2,96	3,38	Показатель увеличивается – положительная тенденция
2.1	Среднее количество дней в месяце, дн.	29,3	29,3	29,3	-
2.2	Продолжительность работы магазина в сутки, час.	14	14	14	-
3	Текучесть работников:				
3.1	Текучесть кадров	17,39	33,33	36,36	Существенно повышается, что может быть следствием проблем в сфере управления персоналом
3.2	Постоянство кадрового состава	78,26	66,67	63,64	Доля постоянно работающих снижается
4	Показатель абсентеизма	0,029	0,012	0,022	Доля пропущенного рабочего времени колеблется, что частично объясняется изменением численности работников
4.1	Общий баланс рабочего времени в среднем за период, час.	410,2	410,2	410,2	-
4.2	Рабочее время, пропущенное работниками по всем причинам, суммарно, час.	12	5	9	-
5	Потерянная производительность тыс.руб./час.	33,38	14,80	30,42	Существенна – негативный фактор
6	Коэффициент мобильности персонала	0,09	0,00	0,05	Персонал, работающий в рамках организации, практически стабилен по своим должностям
6.1	Число сотрудников, сменивших должности в течение периода, чел.	2	0	1	-

1	2	3	4	5	6
6.2	Среднесписочная численность работников, чел.	23	21	22	-
7	Общие издержки на рабочую силу, тыс. руб.	460	430,5	462	Колеблются, что зависит от изменения уровня заработной платы, объемов товарооборота, уровня цен
8	Удельный вес издержек на рабочую силу в общем объеме реализации, %	40,32	35,45	33,33	Показатель снижается, что рассматривается как снижение материальной мотивационной составляющей
9	Издержки на одного сотрудника, тыс. руб.	20	20,5	21	Средний уровень заработной платы повышается
10	Издержки на один производительный час, тыс. руб.	1,12	1,05	1,13	Показатель колеблется

Проанализировав показатели, которые характеризуют эффективность использования персонала, можно отметить основные моменты, которые проявляются в сфере управления персоналом:

1. Негативная динамика, связанная с коэффициентом текучести и постоянства кадрового состава, причины чего были проанализированы ранее.

В 2016 году работники по разным причинам пропустили 2,2% рабочего времени, что недопустимо, т.к. именно от работы персонала зависит эффективность деятельности.

2. Персонал занимает должности практически постоянно, т.е. карьерный рост или ротация кадров в магазине не выражена.

Уровень средней заработной платы повышается на 5% в период 2014 – 2016 г.г., а в период 2015-2016 г.г. на 2,4%, в то время как уровень инфляции в России в 2016 году составил 5,4% согласно данным Росстат, в Кемеровской области 4,5%. То есть темпы роста инфляции обгоняют темпы роста заработной платы, что также свидетельствует о недостаточной материальной

мотивации. Помимо этого необходимо также учитывать и тот факт, что работники возмещают материальный вред согласно договорам об индивидуальной и коллективной материальной ответственности, причиненный магазину кражами или непрофессиональными действиями работников, в результате чего уровень заработной платы снижается еще больше.

Эффективность деятельности подсистемы развития персонала. Данное направление включает расчет показателей, описанных в п.1.3. Расчет данных показателей представлен в виде таблицы 18.

При расчете издержек, связанных с развитием персонала, были проанализированы данные отчетов по развитию, что позволило определить показатели расчетом в среднем за 1 месяц в течение года с наиболее высокой точностью. Особенностью развития и обучения персонала в рамках магазина является, то что обучение в обязательном порядке на рабочих местах проходят новые сотрудники в рамках испытательного срока, при этом уровень оплаты труда на период прохождения обучения на рабочих местах (в среднем 3 дня) составляет 50%. Уровень оплаты труда наставника повышается на 20%. При направлении на обучение в Службу персоналом в г. Кемерово затраты несет региональное представительство.

Таблица 18 – Расчет показателей, характеризующих эффективность подсистемы развития персонала в среднем за 1 месяц

№	Показатель	2014	2015	2016	Общая характеристика показателей
1	2	3	4	5	6
1	Количество сотрудников, прошедших обучение в течение года, чел.	7	8	9	Динамика положительная, но большая часть обучаемых – это новые сотрудники, поэтому фактически обучение в сфере повышения квалификации прошли 2,3 и 1 человек по годам соответственно – это работники категории АУП
2	Доля часов, затраченных на	3,46	3,85	6,68	Доля увеличивается, что определяется увеличением

	обучение в общем балансе времени				количества новых сотрудников, которые закрепляются за наставниками на рабочих местах
--	----------------------------------	--	--	--	--

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6
2.1	Общий баланс времени, час.	410,2	410,2	410,2	-
2.2	Среднее время на обучение, час.	14,2	15,8	27,4	-
3	Сумма издержек на обучение, тыс. руб.	27,5	28,1	38,2	Затраты увеличиваются, что может характеризовать положительный эффект развивающих мероприятий.
4	Доля издержек на обучение в общем объеме реализации	0,10	0,11	0,13	В динамике увеличивается – положительный момент
5	Величина издержек на обучение на одного работника, тыс. руб.	3,9	3,5	4,2	В динамике увеличивается – положительный момент
6	Издержки за час обучения, тыс. руб.	1,9	1,8	1,4	В динамике уменьшается

Проведенный анализ показывает, что в сфере развития персонала существуют определенные проблемы. Можно выделить следующие негативные моменты:

1. уменьшается количество работников, работающих постоянно в течение 1 года, достаточно высок уровень потерянной производительности, уменьшаются издержки за 1 час обучения.

В основном обучение проводится для новых сотрудников, которые вводятся в должность в рамках программ адаптации. За этот период работники закрепляются для практической работы за наставниками, которые получают определенное вознаграждение на процесс подготовки. Работники категории ТОП практически не проходят обучение в Службе персонала. В целом курсы повышения квалификации и тренинги посещают управляющий объектом, его заместитель и администраторы. В рамках обучения изучаются

новые техники продаж, которые впоследствии доводятся до работников ТОП.

2. Показатели социального характера.

Особенностью работы в сфере торговли является необходимость обеспечения благоприятного морально – психологического климата, поскольку важно взаимодействие работников торговли с покупателями, что во многом обеспечивает качество оказываемых услуг и показатели торговли в целом. Важно также развивать инициативу работников, учитывать их опыт, ориентироваться на симпатии коллег, удовлетворенность работой, снижать уровень конфликтности в рамках трудового коллектива и многое другое.

Базовыми направлениями оценки являлись компоненты и их описательные характеристики, представленные в таблице 2 (п.1.4).

Проведение кадрового аудита на основании данных личных дел работников, отчетности управляющего объектом в сфере управления персоналом, проведения опроса среди работников позволило определить тенденции, характерные для трудового коллектива магазина №145, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели социальной эффективности

№	Компонент	Источник информации	2014	2015	2016	характеристика
1	2	3	4	5	6	7
1	Здоровье (потери рабочего времени в среднем по болезни)	Табели учета рабочего времени, отчеты управляющего	2,2	1,7	2,0	Процент колеблется, связано с постоянным взаимодействием с людьми. В магазине предпринимаются меры по защите здоровья сотрудников.
2	Образование (имеющее максимальный удельный вес в структуре работников по	Личные дела	ППКРС	ППКРС	ПП КРС	Неизменен для большей части ТОП

	уровню образования)					
3	Возраст (средний возраст)	Личные дела	31	32	34	Увеличивается, но находится в пределах до 35 лет
4	Стаж работы (в организации)	Личные дела	4,5	3,2	3,5	Снижается - отрицательная динамика

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7
5	Профессионализм (категорийность работников)	Данные кадрового учета, отчеты управляющего	-	1	1	Увеличивается – положительная динамика
6	Нравственность (% потерь за нарушение трудовой дисциплины)	Отчеты управляющего	0	0	0	Положительно, нарушений работники не допускают
7	Творческий потенциал (количество инициативных предложений)	Отчеты управляющего	0	1	3	Работники стремятся к повышению эффективности функционирования магазина
8	Симпатии (взаимоотношения в коллективе)	Опрос в трудовом коллективе	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Морально – психологический климат благоприятный
9	Удовлетворенность работой (для большинства стремление находится на рабочем месте за пределами рабочего времени)	Опрос в трудовом коллективе	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Положительный фактор
10	Стремление к труду (средний процент перевыполнения плана продаж)	Отчеты управляющего	101,6	102,4	103,1	Стабильно повышается – положительная динамика
11	Предприниматель	Отчеты	1	1	4	Работники

	ские способности (количество предприниматель ских предложений)	управляюще го				стремятся к повышению эффективности функционирова ния магазина
--	--	------------------	--	--	--	--

Рассмотрим динамику изменения социальных компонентов для выявления общей тенденции в данной сфере (таблица 20).

2014 год принимается за базу сравнения, улучшение ситуации по годам – «+», ухудшение – «-», неизменно – «0».

Таблица 20 – Таблица тенденций изменений компонентов

№	Компонент	2014	2015	2016	Тенденция
1	Здоровье	База	+	-	Нестабильно
2	Образование	База	0	0	Неизменно
3	Возраст	База	0	0	Неизменно
4	Стаж работы	База	-	-	Ухудшается
5	Профессионализм	База	+	+	Улучшается
6	Нравственность	База	0	0	Неизменно
7	Творческий потенциал	База	+	+	Улучшается
8	Симпатии	База	0	0	Неизменно
9	Удовлетворенность работой	База	0	0	Неизменно
10	Стремление к труду	База	+	+	Улучшается
11	Предпринимательские способности	База	+	+	Улучшается

Таким образом, в рамках оценки социальной эффективности можно отметить основную проблемную область – стаж работы, то есть работники увольняются, несмотря на то, что в целом социальная среда обеспечивает благоприятные условия работы.

Проведенный анализ также подтверждает ранее сделанные выводы.

Выводы по главе 2.

В рамках 2 главы была дана краткая характеристика торговой сети «Мария Ра» и магазина №145, действующего в пгт. Яшкино Кемеровской области, а также проанализирован кадровый состав работников магазина и

система управления персоналом. Оценка эффективности управления персоналом была проведена на основании методики И.К. Комаровой. В результате проведенного анализа были выявлены следующие основные проблемы в сфере управления персоналом в магазине №145:

Проблема 1. Высокая степень текучести кадров, связанная с низким уровнем оплаты труда и несоответствием работы уровню образования (профессии, специальности), что приводит к снижению показателей стажа работы в организации.

Проблема 2. Недостаточный упор на развитие персонала; основной категорией работников, проходящих повышение квалификации в Службе персонала, является АУП; ТОП проходит обучение в рамках магазина.

Проблема 3. Низкий уровень материальной мотивации.

Решению данных проблем посвящена глава 3.

3 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в торговой сети «Мария Ра» на базе торгового объекта №145

3.1 Концепции решения выявленных проблем

По результатам анализа, проведенного в главе 2, были выявлены проблемы, которые характерны для сферы управления персоналом в магазине №145.

Определим основные подходы к решению данных проблем.

Центральным моментом, который позволяет объединить проблемы 1 и 3, является низкий уровень материальной мотивации работников. Одним из основных элементов материальной мотивации персонала является заработная плата, которая в магазине составляет в среднем 15000 рублей для работников категории ТОП. Анализ штатного расписания на 2017 год (таблица 10 п.2.3) позволил определить, что существуют отклонения по некоторым позициям, что связано с превышением штатных единиц и фактической занятости ставок. Так как фонд оплаты труда нормирован в расчете на штатное расписание, то для повышения уровня оплаты труда рекомендуется провести оптимизацию штата сотрудников, что предусмотрено «Регламентом по кадровому делопроизводству» (приложение 4) в рамках процедуры увольнения сотрудника по соглашению сторон согласно кода 066 «Оптимизация рабочих мест».

Высвобождаемым работникам рекомендуется занять вакантные рабочие места в соответствии с позициями штатного расписания.

В результате оптимизации будет осуществлено высвобождение ФОТ по позициям штатного расписания на занятых ставках, что позволит обеспечить фонд для выплаты материальных стимулов работников за успехи в трудовой деятельности, например, за инициативность или проявление предпринимательских способностей.

Повышение уровня оплаты труда позволит снизить уровень текучести кадров.

Также для снижения уровня текучести кадров и повышения стабильности кадрового состава рекомендуется пересмотреть квалификационные характеристики работников, что позволит предложить кандидатуры в кадровый резерв в соответствии с «Регламентом по кадровому делопроизводству» и обеспечить карьерный рост для работников, имеющих наибольший трудовой стаж в организации и соответствующие способности.

Для решения проблемы 2 рекомендуется пересмотреть состав работников, включенных в план на обучение на 2 полугодие 2017 года, что позволит направлять на краткосрочные курсы, например, тренинги, работников категории ТОП.

3.2 Условия реализации мероприятий по повышению эффективности управления персоналом

Оптимизация рабочих мест и повышения материальной мотивации.

В рамках оптимизации рабочих мест рекомендуется провести процедуру, связанную с перестановкой работников по рабочим местам. На 30.04.2017 г. превышение наблюдается по позициям уборщик (1 человек) и администратор (1 человек), а недостаток среди кассиров-операционистов (1 человек), продавцов выкладки (1 человек), продавцов (1 человек) и кассиров – операционистов 2 категории (1 человек).

ФОТ в расчете на штатные единицы составляет 504 тыс. руб., фактически – 462 тыс. руб.

ФОТ, направляемый на мероприятия материальной мотивации персонала, составляет 42 тыс. руб., что в среднем составляет 2 тыс. руб./мес. в расчете на работника, но с учетом хищений и недостач, данная сумма не выполняет своей стимулирующей функции.

В рамках реализации данного мероприятия рекомендуется привести численность занятых штатных единиц к плановым показателям за счет

сокращения работников, которые занимают должности с условием превышения штатных единиц. Данная ситуация отражена в таблице 21.

Таблица 21 – Оптимизация рабочих мест, по которым превышена штатная численность

Позиция штатного расписания	Штатных	Занято ставок	Отклонение	Комментарий	Заработная плата работника	Возможность перевода работника на другую должность без превышения штатных единиц
Уборщица	2	3	-1	Превышена штатная численность	7500	Иванова Алена Александровна, 56 год, имеет среднее общее образование, находится на пенсии, перевод не рекомендуется
Старший администратор	1	2	-1	Превышена штатная численность	16500	Максимова Ирина Викторовна, 35 лет, среднее профессиональное образование по специальности «Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров», имеет курсовую подготовку по направлению «Продавец, кассир» (краткосрочные курсы ЦЗН), возможен перевод на должность кассира – операциониста с уровнем заработной платы 15000 руб.
Размер средств для направления в фонд стимулирования, руб.					9000	

Также анализ штатного расписания позволяет увидеть, что в составе работников выделяется должность продавца – кондитера. Данная должность была актуальной до 2015 года – на этот период в магазине производилась массовая выпечка мучных кондитерских изделий, для чего требовалось

привлечение данной категории работников, которые, помимо продаж, осуществляли подготовку и сопровождение выпечки. В настоящее время объем выпечки сокращен на 80%, в связи с чем рекомендуется сократить штатные единицы по должностям «продавец – кондитер» на 2 штатные единицы с возможностью перевода данной категории работников на другие должности после необходимой переподготовки. Данная ситуация охарактеризована в таблице 22.

Таблица 22 – Оптимизация рабочих мест по должности «продавец – кондитер»

Позиция штатного расписания	Штатных единиц	Занято ставок	Зарплата работника	Возможность перевода работника на другую должность без превышения штатных единиц
Продавец - кондитер	3	3	8000	Дева Анна Александровна – 34 года, имеет среднее профессиональное образование (ППКРС) по профессии «Повар, кондитер», после переподготовки возможен перевод на должность продавца выкладки с уровнем заработной платы 8500 руб.
Размер средств, для направления в фонд стимулирования, руб.			5500	Турунтаева Ольга Васильевна – 43 года, имеет среднее профессиональное образование (ППССЗ) по профессии «Бухгалтер», дополнительное профессиональное образование «Продавец, контролер, кассир», возможен перевод на должность продавца с уровнем заработной платы 10000 руб. Киреева Ирина Анатольевна – 52 года, имеет среднее общее образование и курсовую переподготовку «Пекарь» (краткосрочные курсы ЦЗН), перевод не рекомендуется

Реализация данных мероприятий позволяет высвободить денежные средства направляемые в фонд стимулирования, в объеме 14500 руб. Данные средства рекомендуется использовать на стимулирование (материальная мотивация) работников только категории ТОП, что позволит обеспечить дополнительные выплаты в размере $14500/9 \approx 1600$ руб., а средний уровень заработной платы категории ТОП увеличится, соответственно, до уровня

16600 руб., что на 10,6% выше уровня средней заработной платы ТОП на текущий момент времени.

Так как основной причиной текучести работников категории ТОП является низкий уровень оплаты труда, то соответственно увеличение размера оплаты труда позволит повысить заинтересованность в работе и снизит текучесть кадров.

Для определения возможного снижения текучести кадров был проведен опрос среди работников категории ТОП, представленный в таблице 23.

Таблица 23 – Снижение текучести кадров работников ТОП

Количество работников ТОП, участвующих в опросе, чел.	9
Распределение ответов работников по вопросам:	
Вас устраивает уровень заработной платы?	
Да	2
Нет	7
Готовы ли Вы уволиться, если будет работа с более высоким заработком?	
Да	7
Нет	2
Если увеличится заработная плата, Вы будете продолжать работать в магазине?	
Да	5
Нет	4
Какой процент повышения заработной платы может повлиять на ваше решение остаться на работе в магазине?	
До 5%	0
До 10%	3
До 20 %	3
До 30%	3

Таким образом, данный опрос позволил увидеть, что из потенциальных кандидатов, готовых на увольнение в любой момент (7 чел./78%) уровень текучести может снизиться до показателя 44% (4 чел., которые готовы уволиться независимо от размера заработной платы).

Реализуемое мероприятие, позволяя создавать дополнительный стимулирующий фонд, может активизировать: инициативу и предпринимательские способности сотрудников, за которые они получают определенное вознаграждение; снизить текучесть кадров по причине низкого уровня заработной платы; повысить заинтересованность работников в

трудовой деятельности, по показателям которой они получают вознаграждение; приблизить уровень квалификации по дипломам к занимаемым должностям.

Формирование резерва кадров.

Так как в системе управления формирование карьерного роста – это важное направление, которое существенно повышает заинтересованность работников, то возможен пересмотр состава работников и направление рекомендаций в Службу персонала. В данной службе формируется кадровый резерв, который используется в рамках Кемеровской области по магазинам ТС «Мария Ра» для занятия вакантных должностей категории АУП.

Анализ личных дел, отчетов управляющего объектом, текущих показателей работы по эффективности работы сотрудников позволил выявить потенциальных кандидатов, сведения по которым могут быть переданы в Службу персонала для рассмотрения и возможного включения в резерв кадров (таблица 24).

Таблица 24 – Состав работников, рекомендуемых для включения в кадровый резерв по решению Службы персонала

ФИО	Должность в настоящее время	Характеристика	1.Замечания за время работы 2.Квалификация, повышение квалификации 3. Предпринимательские и инициативные предложения 4.Участие в деятельности СТК	Готовность к переезду в другое место для формирования карьеры
1	2	3	4	5

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5
Ивлева Марина Олеговна	Товаровед	31 год, образование незаконченное высшее по специальности	1.Нет 2.2 категория, участие в тренингах в Службе персонала, всегда готова на повышение	Да

		«Товароведение», стаж работы в ТС 4 года	квалификации 3.Да 4.Да	
Дунаева Анна Олеговна	Кассир - операционист	29 лет, образование среднее профессиональное по специальности «Коммерция», стаж работы в ТС 5 лет	1.Нет 2.1 категория, является наставником для новых сотрудников 3.Да 4.Да	Да
Долгова Ирина Денисовна	Продавец	30 лет, образование среднее профессиональное по специальности «Технология хлеба, кондитерский и макаронных изделий»	1.Нет 2.2 категория 3.Да 4.Да	Да

Так как для работников, которые выдвигаются в кадровый резерв, обязательно необходимо повышение квалификации, то возможно обеспечить направление данных сотрудников на курсы повышения квалификации в Службу персонала.

Таким образом, можно активизировать работников, нацеленных на построение карьеры в рамках организации. До настоящего времени карьерный рост не характерен для сотрудников организации даже в пределах магазина №145, поэтому передача характеристик в Службу персонала позволит работникам увидеть возможности и перспективы при работе в торговой сети и обеспечить эффективность в работе.

3.3 Экономический и социальный эффект от реализации мероприятий

В результате реализации рекомендуемых мероприятий будут обеспечены экономический и социальный эффекты.

Экономический эффект находит выражение в повышении уровня оплаты труда для категории ТОП, которые непосредственно обеспечивают

торговый процесс. Чем квалифицированней торговый персонал – тем выше эффективность работы магазина в целом. Социальный эффект проявляется в том, что работники будут стремиться к повышению уровня профессионализма и повышению качества работы во всех направлениях, что лежит в основе включения в кадровый резерв.

В таблице 25 приведены данные, характеризующие экономический и социальный эффект.

Таблица 25 – Экономический и социальный эффект от внедрения рекомендуемых мероприятий

Мероприятие	До внедрения	После внедрения	Общая характеристика
1. Оптимизация структуры персонала	Наблюдаются отклонения от позиций штатного расписания	Отклонения останутся только по позиции «кассир – операционист»	Рекомендуется проводить относительно позиций, по которым превышена штатная численность
2. Увеличение стимулирующего фонда	42000 руб.	56600 руб.	Стимулирующий эффект для категории ТОП увеличивается на 1600 руб./мес.
3. Формирование списка кадрового резерва	Отсутствует	3 человека	Возможность построения карьеры как за пределами магазина (для рекомендуемых) и в рамках магазина для минимизации условия внешнего найма работников на должности категории АУП

Вывод по главе 3.

В результате анализа выявленных проблем были предложены мероприятия, которые позволят снизить остроту проблем в магазине №145 на текущий момент времени. В целом реализация мероприятий приведет к повышению заинтересованности кадров в своей работе; усилится мотивационный эффект; уменьшится показатель текучести кадров.

Также обеспечивается экономический эффект, который находит выражение в повышении среднего уровня оплаты труда для основной категории работников ТОП, которые в наибольшей степени из – за размера заработной платы подвержены текучести. Если работники АУП работают преимущественно длительное время, то работники ТОП часто увольняются и приходится искать новых, что влечет за собой определенные проблемы. При реализации мероприятий ТОП будет больше заинтересован в своей работе, которую уже знает, следовательно, меньше будет выражено стремление к поиску новой работы.

Заключение

Управление персоналом особенно актуально в современных условиях хозяйствования. Персонал позволяет обеспечивать функционирование организации,; какими бы современными технологиями и оборудованием ни располагала организация, отсутствие квалифицированного персонала, заинтересованного в своей работе, приводит к тому, что организация не может функционировать эффективно.

Управление персоналом представляет собой систему, в рамках которой методы позволяют оказывать влияние на работников с целью достижение запланированного результата в рамках поставленной перед организацией цели. Это позволяет говорить о том, что система управления персоналом напрямую увязана с целями функционирования организации в целом, что предполагает необходимость в обеспечении максимальной эффективности в данном управлении.

Объект исследования в рамках ВКР – персонал магазина №145 пгт. Яшкино торговой сети «Мария Ра», поэтому было проведено исследование особенностей управления персоналом в торговых организациях. В торговле персоналу уделяется много внимания, поскольку в данной сфере доля затрат живого труда составляет 40-50%, поэтому высока актуальность кадрового менеджмента. Торговые сети, включающие в себя множество отдельных торговых предприятий – магазинов, имеют огромную численность персонала, в ТС «Мария Ра» общая численность работников составляет более 18000 человек. Именно эффективность работы персонала, особенно для категории торгового оперативного персонала, и его подход к работе позволяет обеспечивать экономические результаты работы в целом.

Магазин №145 является представительством ТС «Мария Ра» в пгт. Яшкино Кемеровской области. Общая численность работников магазина составляет 22 человека, из которых 9 человек относится к категории торгового оперативного персонала, обеспечивающих непосредственно торговый процесс. Был проведен анализ структуры работников;

качественный анализ состава персонала в разрезе работников по полу, возрасту, уровню квалификации, образованию, стажу работы, стажу работы в организации; анализ штатного расписания и соответствие количества занятых ставок позициям штатного расписания; показатели движения персонала. По результатам анализа было определено, что в магазине достаточно высокий уровень текучести, что является следствием проблем в сфере управления персоналом. Проведение оценки эффективности деятельности по управлению персоналом и сопоставление ее результатов с результатами проведенного анализа позволило определить, что основными проблемами, характерными для магазина №145 являются недостаточный уровень мотивации персонала; малое вовлечение персонала в процесс обучения; не выраженность перспектив карьерного роста.

Для решения проблем были предложены следующие рекомендации:

Оптимизировать структуру персонала, приведя ее в соответствии с позициями штатного расписания по тем должностям, по которым наблюдаются превышения штатной численности;

Увеличить стимулирующий фонд для работников категории торгового оперативного персонала за счет высвобождения средств в результате оптимизации;

Сформировать список кандидатов, обладающих наиболее высокими качественными и количественными показателями в работе, с целью передачи их в Службу персонала г. Кемерово для включения в кадровый резерв;

Направить сотрудников, вошедших в список кандидатов в кадровый резерв, на обучение в Службу персонала.

Реализация рекомендуемых мероприятий позволит обеспечить экономический и социальный эффект, что будет отражено в системе управления персоналом: снизится текучесть кадров; повысится заинтересованность работников в труде; будет обеспечена приверженность работников организации ТС «Мария Ра».

Список использованных источников

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2015. - 256 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
5. ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. - М.: КноРус, 2016. - 125 с.
6. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2000, 2014. - 392 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
10. Атанасян, Л.С. Управление персоналом. Учебное пособие для Валиева, О.В. ВПС: Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор-издат, 2015. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
13. Демин Ю.М. Аттестация персонала: [полный комплект документов для аттестации персонала организации любого типа с учетом новейших изменений в Трудовом кодексе РФ] / Ю.М. Демин. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2008. - 170 с.
14. Джинчарадзе Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // Инженерный вестник Дона. 2012, Т. 20. №2. С. 340-345.
15. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 287 с.
16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
17. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2012. - 224 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
20. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
21. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
22. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2015. - 144 с.
23. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением

и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

25. Ковалев, А.П. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. / А.П. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 256 с.

26. Колпинский, Н.Н. Самоучитель 1С: Предприятие 8.0. Зарплата и управление персоналом / Н.Н. Колпинский. - СПб.: BHV, 2006. - 224 с.

27. Колпинский, Н.Н. 1С: Предприятие 8.0 Зарплата и управление персоналом / Н.Н. Колпинский. - СПб.: BHV, 2006. - 224 с.

28. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

29. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2015. - 640 с.

30. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.

31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

32. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2012. - 208 с.

33. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда

персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

36. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организации / Н.Л. Маренков. - М.: Академ. Проект, 2015. - 464 с.

37. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.

38. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.

39. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.

40. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

41. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2012. - 240 с.

42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

43. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

44. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.

45. Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
46. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
47. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2016. - 400 с.
48. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
49. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2014. - 432 с.
50. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
51. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
52. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
53. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
54. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
55. Трухачев, В.И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев и др. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 544 с.
56. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
57. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.

58. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
59. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
60. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Рн/Д: Феникс, ИКЦ МарТ, 2015. - 256 с.
61. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000. / О.Н. Шинкаренко. - М.: ДиС, 2014. - 448 с.
62. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Приложение 1 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	820	893
Основные средства	1150	11 487 927	10 003 589
Финансовые вложения	1170	75 187	43 997
Отложенные налоговые активы	1180	5 715	877
Прочие внеоборотные активы	1190	30 054	0
Итого по разделу I	1100	11 599 703	10 049 356
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	4 434	4 828
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	987	3 280
Дебиторская задолженность	1230	4 660 969	2 808 347
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	212	765
Прочие оборотные активы	1260	18	11 674
Итого по разделу II	1200	4 666 620	2 828 894
БАЛАНС	1600	16 266 323	12 878 250
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 351	1 351
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	12 458 578	8 766 483
Итого по разделу III	1300	12 459 929	8 767 834
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	2 866 085	2 811 078
Отложенные налоговые обязательства	1420	246 352	203 412
Оценочные обязательства	1430	2 126	2 357
Итого по разделу IV	1400	3 114 563	3 016 847
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	105 402	0
Кредиторская задолженность	1520	586 429	1 093 569
Итого по разделу V	1500	691 831	1 093 569
БАЛАНС	1700	16 266 323	12 878 250

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	6 051 774	4 872 235
Себестоимость продаж	2120	(1 210 695)	(933 772)
Валовая прибыль (убыток)	2100	4 841 079	3 938 463
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 841 079	3 938 463
Проценты к получению	2320	257	0
Проценты к уплате	2330	(364 839)	(0)
Прочие доходы	2340	278 013	294 449
Прочие расходы	2350	(535 602)	(556 546)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 218 908	3 676 366
Текущий налог на прибыль	2410	(817 446)	(686 334)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	7 864	-1 799
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	32 161	50 792
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-2 002	54
Прочее	2460	1 348	401
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 365 951	2 938 893
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

Приложение 2 – Штатное расписание по состоянию на 20.03.2017 г.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ООО "Розница К-1"
По состоянию на 20.03.2017

Подразделение, позиция штатного расписания	Штатных единиц	Занято ставок	Отклонение	Комментарий
02835 145-магазин	24,00	22,00	2,00	
Управляющий объектом	1,00	1,00		
Товаровед	2,00	2,00		
Уборщица	2,00	3,00	-1,00	Превышена штатная численность
Кассир-операционист	6,00	5,00	1,00	
Администратор	3,00	3,00		
Грузчик	1,00	1,00		
Заместитель управляющего объектом	1,00	1,00		
Продавец выкладки	1,00		1,00	
Продавец	2,00	1,00	1,00	
Кассир-операционист 2 категории	1,00		1,00	
Продавец-кондитер	3,00	3,00		
Общий администратор	1,00	2,00	-1,00	Превышена штатная численность

Приложение 3 – Регламент по кадровому делопроизводству (оформление приема на работу)

№	Действия руководителя структурного подразделения (УО)	Примечание
1.	Оформление приема на работу	
1.1.	Проверить наличие ставки в подразделении, если ставка освобождена временно (сотрудник находится в отпуске, на больничном и т.п.), работник принимается на работу временно и об этом делается отметка в заявлении.	
1.2.	Проверить наличие необходимых документов:	
	1. паспорт (для иностранных граждан - паспорт иностранного гражданина, для лиц без гражданства - вид на жительство)	
	2. военный билет или удостоверение призванного	<i>для военнообязанных</i>
	3. пенсионное страховое свидетельство	<i>кроме случаев, когда принимается на работу впервые</i>
	4. идентификационный налоговый номер (ИНН)	
	5. документ об образовании, наличии специальных знаний и навыков	<i>аттестат, диплом, удостоверение, свидетельство ККМ</i>
	6. трудовая книжка или ее чистый бланк (для ранее не имеющих стажа работы)	<i>для лиц старше 25 лет прием с новой ТК в ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ случаях</i>
	7. личная медицинская книжка с допуском терапевта к работе и отметкой о прохождении гигиенической аттестации	<i>для сотрудников магазинов</i>
	8. заявление с визами руководителя подразделения для линейного персонала (УО), менеджера СП, сотрудника ДСС (<i>Прил. № 1</i>). Заявления на прием Управляющего объектом или ЗУО с визами руководителя подразделения (УО, УО-наставника, РД), руководителя службы персонала региона, директора по продажам региона (<i>Прил. №1*</i>).	Для приема УО, ЗУО, кассиров необходимо предоставление оценочного листа с визой сотрудника учебного центра <u>Процедура визирования и согласования приема УО регулируется приказами директора Компании</u>
	9. служебная записка за подписью руководителя подразделения (УО), сотрудника ОК, ДСС, РД, директора розничной сети Гоман О.А.	<i>в случае повторного приема на магазин</i>
1.3.	Направить работника с документами лично в отдел кадров, либо если отдел кадров находится в другом населенном пункте, только документы посредством факса или электронной почты, с последующим предоставлением оригиналов в отдел кадров.	
1.4.	В случае если документы отправляются дистанционно, обеспечить подписание работником пакета документов, переданного из ОК 1. Трудовой договор (2 экземпляра, все страницы) 2. Приказ о приеме (2 экземпляра) 3. Договор о полной индивидуальной и/или коллективной материальной ответственности (2 экземпляра, все страницы) 4. Личная карточка Т-2 (2,3,4 стр.) 5. Заявление-согласие на обработку персональных данных 6. Должностная инструкция (все страницы)	<i>Документы подписываются датой создания документа, сразу после подписания передаются в ОК по факсу или эл. почте.</i> <i>Оригиналы документов передаются в ОК не позднее, чем через 2 недели</i>
1.5.	После оформления документов допустить работника к работе.	
1.6.	В исключительных случаях допускается оформление трудоустройства не позднее третьего дня с момента фактического допуска работника к работе. При этом к пакету документов (пункт 1.2.) прикладывается служебная записка руководителя подразделения (УО) с указанием причин несоблюдения сроков трудоустройства.	

Приложение 4 – Регламент по кадровому делопроизводству (оформление увольнения сотрудника по соглашению сторон)

12.	Оформление увольнения сотрудника по соглашению сторон	
12.1.	Проверить правильность заполнения заявления работника (<i>Прил. № 16</i>). Заявление должно быть:	
	1. Написано работником лично;	
	2. Подано на рассмотрение заблаговременно, <i>за 1 день до дня увольнения</i>	
12.2.	Завизировать заявление работника, проставить на заявлении код причины увольнения (см. 13.2)	
	Не прошел испытательный срок (при наличии замечаний и нарушений в период испытательного срока)	001
	Замечания и нарушения	002
	Прогул	003
	Состояние алкогольного, наркотического опьянения	004
	Воровство (недоверие)	005
	По семейным обстоятельствам (по уходу за больным членом семьи)	065
	Оптимизация рабочих мест	066
	Перемена места жительства (переезд в другой город)	071
	Учеба (не может совмещать работу с обучением)	072
12.3.	Уведомить об увольнении работника, если это работник магазина РД и инспектора отдела кадров любым удобным способом (телефон, факс, эл. почта)	
12.4.	В последний день работы ознакомить работника с уведомлением (<i>Прил. № 17</i>) о необходимости явиться в отдел кадров для оформления документов и получить трудовую книжку под роспись. В случае отказа от подписи составить акт об отказе от подписи (д.б. подписан руководителем подразделения и 2-мя свидетелями из числа сотрудников подразделения)	
12.5.	Направить работника с документами лично либо, если отделение ОК находится в другом населенном пункте, только документы посредством факса или электронной почты в отдел кадров.	<i>Документы подписываются датой создания документа, сразу после подписания передаются в ОК по факсу или эл. почте.</i> Оригиналы документов передаются в ОК не позднее, чем через 2 недели
12.6.	В случае если документы отправляются дистанционно, обеспечить подписание работником пакета документов, переданного из ОК:	
	1. Приказ об увольнении	
	2. Соглашение о расторжении трудового договора	
	3. Карточка Т-2	
	4. Заявление об отправке трудовой книжки по почте	
12.7.	Заполнить табель на сотрудника в 1С	Выдавать табель работнику на руки ЗАПРЕЩЕНО!

