

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 истории и философии науки и техники

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Система управления персоналом в организации (на примере ООО« Камелот -А» г. Томск )

УДК 005.95:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Карпенко Александра Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	доцент		

**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-3 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
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , 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	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	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 <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

# 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 истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ  
\_\_\_\_\_ Трубникова  
Н.В.  
(Подпись) (Дата)

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Карпенко Александра Викторовна

Тема работы:

<b>Система управления персоналом в организации (на примере ООО« Камелот -А» г. Томск )</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<b>Исходные данные к работе</b> ( <i>наименование объекта исследования или проектирования; производительность или</i>	Объект исследования – система управления персоналом в ООО «Камелот-А» Требования к процессу исследования:
--	--

<p><i>нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; <b>особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.</b></i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обоснование актуальности исследования;</li> <li>• формулирование проблемы и гипотезы исследования;</li> <li>• определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата;</li> <li>• наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы;</li> <li>• знание законодательных и нормативных и материалов по тематике исследования;</li> <li>• оформление работы в соответствии с требованиями.</li> </ul>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; <b>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охарактеризовать понятие системы управления персоналом на предприятии;</li> <li>- описать факторы, влияющие на управление персоналом;</li> <li>- изучить инструменты и методы повышения эффективности системы управления персоналом;</li> <li>- дать характеристику и провести анализ кадрового потенциала предприятия ООО «Камелот-А»;</li> <li>- исследовать систему управления персоналом и выявить недостатки;</li> <li>- предложить мероприятия по совершенствованию организации работы персонала и оценить их эффективность.</li> </ul>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Теоретические аспекты</p>	
<p>2. Анализ системы методов управления персоналом в ООО «Камелот - А»</p>	
<p>3. Совершенствование системы методов управления персоналом в ООО «Камелот-А»</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной</b></p>	<p>20.01.2017</p>
---	-------------------

<b>квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
О-11И21	Карпенко Александра Викторовна		.

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»  
Уровень образования – бакалавриат  
Кафедра истории и философии науки и техники  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
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
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

## Реферат

**Выпускная квалификационная работа:** 96 с., 47 источников, 6 приложений.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, организация, методы управления персоналом, система мотивации.

**Объектом исследования** система управления персоналом маркетингового отдела торгового предприятия ООО «Камелот-А».

**Цель исследования** анализ системы управления персоналом организации в сфере торговли, ее оценка и выработка рекомендаций по повышению эффективности.

**В результате исследования** были разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «Камелот-А».

**Степень внедрения:** данные рекомендации предоставлены на рассмотрение руководству ООО «Камелот-А» для внедрения в систему управления персоналом организации.

**Область применения:** управление персоналом предприятия

**Социальная/экономическая значимость работы:** предложен комплекс мер, направленный на совершенствование системы управления персоналом в организации, внедрение которых позволит повысить эффективность ее работы, сократить затраты на привлечение кадров, снизить текучесть кадров.



**Система управления персоналом в организации (на примере ООО  
«Камелот -А» г. Томск )**

**Оглавление**

<b>Введение</b>	11
<b>Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом на предприятии: понятие, сущность, принципы, методы.</b>	14
1.1. Понятие системы управления персоналом	14
1.2. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом	22
1.3. Методические подходы и инструменты совершенствования системы управления персоналом	32
Выводы по первой главе.	41
<b>Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Камелот -А» и пути ее совершенствования .</b>	43
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Камелот-А»	43
2.2. Кадровый анализ предприятия	49
2.3. Анализ системы управления персоналом	57
2.4. Основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Камелот-А»	70
Выводы по второй главе.	82
<b>Заключение</b>	84
<b>Список использованных источников</b>	87
<b>Приложение А</b> Этапы разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом .	90
<b>Приложение Б</b> Горизонтальный анализ актива баланса магазина ООО «Камелот-А» за 2014-2016 гг.	91
<b>Приложение В</b> Горизонтальный анализ пассива баланса магазина ООО «Камелот-А» за 2014-2016 гг.	92

<b>Приложение Г</b> Анализ финансового результата магазина ООО «Камелот-А» за 2014-2016гг.	93
<b>Приложение Д.</b> Анкета.	94
<b>Приложение Е</b> Таблица функционального разделения труда в отделе кадров ООО «Камелот-А» .	96

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Качество управления персоналом, организационной коммуникации, стилей и методов руководства оказывает непосредственное влияние на стратегию развития предприятия, а также на функционирование процессов управления персоналом: подбора и приема на работу, развития, оценки, компетенции.

Значение стилей и методов в управлении возрастает по мере увеличения уровня информатизации современных организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности, поэтому повышение их эффективности является важным источником конкурентного преимущества в современном мире.

Уровень сервиса на предприятиях торговли напрямую зависит от уровня подготовки и практического опыта персонала, поэтому для устойчивого развития торговых предприятий необходимо формирование эффективной системы управления персоналом.

Этим объясняется актуальность данной темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Процессы управления персоналом в той или иной степени рассмотрены в ряде научных исследований, например: в научных трудах, раскрывающих содержание управленческой деятельности (Ю.М. Плотинский, Г. Саймон, В.Г. Игнатова и др.); в современных публикациях, посвященных изучению психологических проблем управления человеческими ресурсами и коммуникаций (А.Л. Анцупов, А.А. Яковлев, Г.В. Бороздина и др.).

Следует отметить, что вопросы эффективности управленческой деятельности представлены в современной теории управления:

- психологические аспекты эффективного менеджмента в условиях управления в той или иной степени рассмотрены в научных трудах А.Н. Леонтьева, Е.А. Климова, Г.С. Никифорова и др., раскрывающих содержание профессиональной деятельности;

- социальные и нормативно-правовые аспекты управления персоналом представлены в трудах Н.В. Кузьмина, А.Н. Сухов, В.Д. Шадриков и др.;

- в исследованиях, посвященных формулировке требований к профессиональной компетентности и корпоративной культуре (В.И. Андреев, В.И. Ерошин, Ю.А. Конаржевский, В.Ю. Кричевский, А.Е. Марон, А.И. Осьмина, Ю.А. Самсонов, Л.И. Фишман и др.);

- в современных публикациях, посвященных изучению психологических проблем управления человеческими ресурсами (А.Л. Анцупов, М.И. Дьяченко, А.К. Маркова, В.В. Козлов, А.В. Карпов, А.И. Пригожин, и др.);

- в исследованиях, раскрывающих содержание профессиональной пригодности и профессиональной компетентности (А.Д. Глоточкин, К.М. Гуревич, В.Л. Марищук и др.), которые в своих работах искали и прослеживали факторы, влияющие на результативность деятельности человека, на характер и уровень его социальной активности.

**Объект исследования** – система управления персоналом маркетингового отдела торгового предприятия ООО «Камелот-А».

**Предмет исследования** – направления повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Камелот-А».

**Цель исследования** – анализ системы управления персоналом организации в сфере торговли, ее оценка и выработка рекомендаций по повышению эффективности.

**Задачи исследования.** Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие системы управления персоналом на предприятии;

- описать факторы, влияющие на управление персоналом;

- изучить инструменты и методы повышения эффективности системы управления персоналом;

- дать характеристику и провести анализ кадрового потенциала предприятия ООО «Камелот-А»;

- исследовать систему управления персоналом и выявить недостатки;

- предложить мероприятия по совершенствованию организации работы персонала и оценить их эффективность.

**Методы исследования:** анализ, системный подход, анализ документов, наблюдение, опрос, графический, табличный и др.

**Структура исследования:** введение, две главы, кол-во параграфов, заключение, список использованных источников, приложения.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в систематизации теоретических подходов к управлению персоналом и выявлении факторов его эффективности.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что практические рекомендации, изложенные в работе, могут быть использованы в практической деятельности современного предприятия.

# **Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом на предприятии: понятие, сущность, принципы, методы**

## **1.1 Понятие системы управления персоналом**

Каждая компания является целостной системой хозяйствования. Также, она может выглядеть в виде множества составляющих, т. е. подсистем. Все они имеют тесную взаимосвязь между собой. Одна из основных подсистем заключается в управлении персоналом. За последнее время все более важное смысловое значение получают вопросы качества и эффективности управления персоналом организации как фундаментального фактора ее стабильного и устойчивого развития. Опыт управления ресурсами человека в пределах одного предприятия, полученный в развитых странах, естественно, отображает все преимущества потенциала работников, в том числе творческие, интеллектуальные, организаторские и другие аспекты.

Кроме того, необходимо выделить, что для преобладающей доли российских субъектов хозяйствования свойственна значительная раздробленность и явное несоответствие в осуществлении ключевых функций.

Управление персоналом продолжает быть самым уязвимым сектором в общей системе<sup>1</sup>. Так, руководящее звено уделяет особое внимание в основном управлению производством, нюансам маркетинга, финансовым вопросам. Одновременно с этим они безосновательно упускают из виду такую сферу, как управление человеческими ресурсами.

В первую очередь, необходимо заметить, что выделяются разнообразные подходы к управлению персоналом. Наряду с этим их главное отличие основывается на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления. Различаются такие подходы:

---

<sup>1</sup> Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2012. - С. 42

1) Первый фундаментальный подход заключается в том, что работников не считают отдельными личностями, в виде объекта управления разглядывается основная функция персонала – труд. Самыми выдающимися личностями-представителями данного подхода называются Ф. Тейлор и К. Маркс<sup>2</sup>.

2) Во втором подходе рассматривается признание персонала организации в качестве независимого объекта управления<sup>3</sup>. Так, необходимо определить две концепции: управление персоналом, рассматривающее всех работников в виде занимаемых ими должностей и исполняемых ролей; управление человеческими ресурсами, которое основывается на фактическом смещении фокуса с занимаемой должности собственно на личность, которая разглядывается в виде самостоятельного и сложного объекта организационной единицы.

3) Третий подход базируется на том, что коллектив организации рассматривается как довольно сложный капитал или ресурс, который находится в ведении организации. В это время этот ресурс поддается управлению<sup>4</sup>. На данном этапе развития этих теорий осуществляется их отождествление с менеджментом всего бизнеса, в котором каждый конкретный человек начал рассматриваться в качестве реального источника достижения целей бизнеса, который составляет конкуренцию.

У данных подходов есть множество весомых преимуществ. Но, несмотря на это они не создают необходимых условий для максимального использования потенциала, который характерен работникам компании. Данному подходу свойственно одностороннее решение проблем, что не дает в полной мере их устранять и не допускать повторного появления<sup>5</sup>.

Так как персонал это наиболее изменчивый фактор, требуется исследовать принципиально другой подход, смысл которого будет состоять

---

<sup>2</sup> Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2012. - С. 39

<sup>3</sup> Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2012. - С. 37

<sup>4</sup> Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2012. - С. 51

<sup>5</sup> Веснин В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин, А.П. Морозова. - М.: ТРИАДА, 2012. - С. 84

не только в широком спектре управленческих проблем, в том числе подбор и профессиональную адаптацию новых работников, их эффективное использование и профессиональное развитие<sup>6</sup>. Но также этот подход будет указывать на необходимость формирования определенных социальных условий, при которых происходит максимально эффективное и полное применение человеческих ресурсов.

Проанализировав разные подходы к содержательно-сущностной характеристике процесса управления персоналом, можно дать следующее определение. Управление персоналом необходимо понимать как совокупность множества способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На данный момент в данную категорию входят следующие составляющие<sup>7</sup>:

- выявление существующей картины, которая отражает реальные потребности организации в найме работников;
- планирование кадрового состава;
- отбор персонала;
- набор сотрудников;
- последующий найм;
- стимулирование работников;
- адаптация новых работников к существующим условиям;
- оценка действий сотрудников;
- обучение персонала, повышение квалификации;
- нормирование труда и др.

Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления персоналом объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить<sup>8</sup>:

---

<sup>6</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2012. - С. 74

<sup>7</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2012. - С. 91

<sup>8</sup> Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2012. - С. 117



- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;
- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала.

Приведенные тезисы дают возможность сделать следующее заключение: нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем и персоналом в частности в большой мере преобразовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании.

Таким образом, одной из фундаментальных функций, характерных для процесса управления персоналом, становится его развитие. Это объясняется существенным усилением важности человеческого фактора в производственном процессе на современном этапе. Главная задача данной категории, а также требование реально оценивать рациональность проведения инвестиций компании в рабочую силу, требуют абсолютно другого подхода к утверждению окончательных решений в сфере управления<sup>9</sup>.

Следует выделить, что в сфере управления кадрами происходят существенные изменения, согласно с которыми вместо общепринятой практики работы с кадрами, которая направлена на фактическое потребление рабочей силы в период жестких организационных структур и стабильной занятости, приходят совершенно другие модели управления, предусматривающие следующее<sup>10</sup>:

- использование комплекса программ по стимулированию персонала при значительном расширении полномочий в принятии окончательных решений;

---

<sup>9</sup> Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2012. - С. 125

<sup>10</sup> Яковлев А.А. Оценка системы управления персоналом // Бизнес. - 2015. - №7. - С. 25

- формирование реальных условий для фактического расширения своих знаний, профессионального самосовершенствования, повышения квалификации на принципе постоянства;

- гибкое применение человеческих ресурсов, повышение организаторской и творческой активности персонала;

- создание новых моральных ценностей, с которыми согласен весь персонал фирмы и др.

Следовательно, через прошедшее время владельцы бизнеса увидели четкую необходимость фокусирования на управление персоналом, так именно это является основным фактором стабильного развития организации.

По словам У. Брокбэнка и Д. Ульриха, концепция ценности управления персоналом складывается из пяти составляющих, представляющие в совокупности полную картину стратегического управления персоналом (табл. 1): целевые группы (аудитории), внешние реалии бизнеса, технологии и системы управления персоналом, специалисты по управлению персоналом, ресурсы службы управления персоналом<sup>11</sup>. Интересы целевых групп и знание внешней среды определяют значимость управления персоналом для организации. Это, также, объясняет, почему специалистам по управлению персоналом необходимо уделять больше внимания результатам для организации, а не тому чем они сами заняты в текущей деятельности. Технологии и системы управления персоналом, специалисты и ресурсы кадровой службы составляют суть функции стратегического управления персоналом внутри организации.

Практическим результатом процесса стратегического управления и организации в целом, и управления персоналом считается выбор и разработка стратегии. На наш взгляд, стратегия управления персоналом – это важнейшее направление создания конкурентоспособного высокопрофессионального персонала для достижения долгосрочных целей и выполнения общей стратегии организации.

---

<sup>11</sup> Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - С.174

Таблица 1 – Задачи и цели управления персоналом для создания конкурентного преимущества организации<sup>12</sup>

Составляющие элементы конкурентного преимущества управления персоналом (цели)	Задачи управления персоналом для создания конкурентного преимущества
Знание внешней среды (экономика, технологии, демография, глобализация)	Изучение воздействия внешней среды на систему управления персоналом. Адаптация и распределение ресурсов.
Исполнение интересов целевых аудиторий (инвесторов, клиентов, сотрудников и менеджеров)	Формирование рыночной ценности для инвесторов путем управления персоналом. Расширение клиентской базы посредством налаживания тесных связей с целевыми клиентами. Помощь линейным руководителям в осуществлении стратегии путем наращивания организационных возможностей. Формирование заметного конкурентного преимущества для сотрудников и наличия у них нужных способностей и навыков для выполнения своей работы.
Создание систем и технологий управления персоналом (производительность, люди, рабочие процессы, информация)	Реализация управления бизнес-процессами, которые связаны с персоналом так, чтобы сформировать конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с управлением результатами работы, так, чтобы сформировать конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с информацией, так, чтобы сформировать конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с организацией работы, так, чтобы сформировать конкурентное преимущество.
Развитие ресурсов службы управления персоналом (политика и стратегия управления персоналом)	Четко определенный процесс стратегического планирования для реализации инвестиций в управление персоналом согласно бизнес-целям компании. Создание политики и стратегии управления персоналом в соответствии с бизнес-стратегией компании.
Профессионализм в управлении персоналом (роли, развитие и компетенции специалистов по управлению персоналом)	Точное распределение обязанностей и ролей в службе управления персоналом. Развитие способностей сотрудников службы управления персоналом показывать свои собственные профессиональные компетенции. Инвестирование в сотрудников службы управления персоналом для того чтобы обеспечить им требуемое развитие и обучение.

<sup>12</sup> составлено автором по Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2012. - С. 189

Стратегия управления персоналом – это способ, путь достижения целей организации и управления персоналом с помощью развития конкурентных преимуществ в сфере персонала.

Стратегия в сфере персонала должна благоприятствовать: расширению возможностей предприятия (в сфере персонала) противодействовать конкурентам на определенном рынке; эффективно и рационально использовать во внешнем окружении все свои сильные стороны; усилению конкурентных преимуществ предприятия с помощью формирования условий для эффективного использования и развития человеческого капитала и всего трудового потенциала; формирования компетентного, квалифицированного персонала; раскрытию в полном объеме способностей персонала к инновационному, творческому развитию с целью достижения личных целей сотрудников и целей всего предприятия<sup>13</sup>.

Существуют современные подходы к реализации и разработке стратегии управления персоналом. В 1980-х годах перед предприятиями всех государств Запада чаще и чаще возникали неожиданные и новые задачи. Динамика изменений была такая, что возможно было с уверенностью предвидеть дальнейшее увеличение неустойчивости вперед примерно на 10–15 лет. В данных условиях изменяется философия управления, что предопределило поиск более новых стратегий управления персоналом. Так, И. Ансофф определяет принципы управления, которые и на данный момент оцениваются специалистами в сфере управления персоналом в качестве самых современных, а сам подход называет процессным<sup>14</sup>. Данные принципы привлекли особое внимание и практиков и теоретиков управления – руководителей компаний в Западной Европе, в США, в Японии, а позднее – и в РФ, при этом именно в нашей стране неожиданностей и неопределенностей в развитии экономики довольно много.

---

<sup>13</sup> Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2014. - №9. - С. 30

<sup>14</sup> Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2012. - С. 259

На Западе в начале 1980-х годов получило свое развитие еще одно направление в теории управления персоналом как эволюционный подход. Если рассматривать мир в качестве процесса, где Вселенная и все другие сложные системы жизни рассматриваются в качестве определенного результата развития, то эволюционный подход изменяет виденье на персонал и на организацию в целом<sup>15</sup>. В соответствии с данной концепцией, именно сложившиеся на любом предприятии процедуры и традиции принятия решений, а также алгоритмы влияния и реагирования на различные изменение внутренней и внешней среды, устанавливают облик предприятия, а также отличие в конкурентной борьбе одного предприятия от другого.

Как считают С. Джэксон и Р. Шулер, подход конкурентной стратегии сравнивается между различными стратегиями для различных практических действий и типов поведения в сфере управления человеческими ресурсами (персоналом) и 3-мя конкурентными стратегиями, которые предложены М. Портером (стратегии фокусирования, стратегии лидерства в издержках, стратегии дифференциации)<sup>16</sup>.

Подход на базе соответствия стратегии определенным фазам жизненного цикла предприятия обозначает приведение согласно стратегии управления персоналом с конкретными деловыми стратегиями, которые характерны для любой фазы жизненного цикла предприятия, а именно: зрелости, развития, угасания/спада, трансформации/восстановления. Достаточно очевидно, что различные деловые стратегии и, значит, стратегии управления персоналом молодого предприятия, которое развивается и предприятия, которое вступило в фазу трансформации, будут значительно и заметно различаться.

С середины 90-х годов 20 века в нескольких государствах Запада значительное внимание в практике и теории менеджмента уделяется определенным проблемам стратегического управления персоналом. Решение

---

<sup>15</sup> Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия // Экономика и бизнес. - 2015. - №4. - С. 58

<sup>16</sup> Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2012. - С. 21

самых важных задач кадровой политики, например, отбор, набор, вознаграждение, подготовка, мотивация персонала в нынешних условиях оказалось невозможным в пределах даже тех подходов, которые были в середине прошлого десятилетия. Новейшая концепция стратегического управления человеческими ресурсами основана на вперед идущих прогнозах развития предприятия и его окружения<sup>17</sup>.

Как известно, стратегия управления персоналом относится к функциональным стратегиям организации. Опираясь на процессный подход и основываясь на «классических» этапах процесса стратегического управления, изложенные в работах А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, О.С. Виханского и др. авторов, нами предлагается следующая схема этапов процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом (Приложение А). В зависимости от сферы деятельности предприятия система управления персоналом может иметь некоторые особенности.

## **1.2 Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом**

Любая организация построена на интеграции деятельности посредством управления. Однако интеграция может быть слабо или заметно выраженной; может поддерживаться в определенном состоянии, а может укрепляться и развиваться, переходя постепенно в корпоративность и далее (возможно) в синергию. На этот процесс влияет множество факторов и процессов<sup>18</sup>.

Для повышения эффективности деятельности организации необходима не только развитая система коммуникаций, а и высокая квалификация персонала. Обучение персонала - основной процесс, способствующий его развитию.

---

<sup>17</sup> Яковлев А.А. Оценка системы управления персоналом // Бизнес. - 2015. - №7. - С. 26

<sup>18</sup> Бусыгина И. С. Корпоративность как основание безопасности организации. // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология - 2011. - №4 - С. 44

В современных условиях высококвалифицированные кадры рассматриваются как важное конкурентное преимущество, которое можно использовать в течение длительного времени и которое не могут оперативно «скопировать» другие компании.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими факторами.

**Во-первых**, обучение персонала служит важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Эффективная работа компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главные препятствия, мешающие достижению более высоких рабочих результатов, - не только недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, но также старые подходы к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть только при условии разработки и практической реализации новой политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы для всех категорий работников.

**Во-вторых**, обучение - важнейшее средство повышения ценности человеческих ресурсов организации. Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно с легкостью обойтись, если, скажем, принимать на работу специалистов, уже обладающих необходимой квалификацией. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

**В-третьих**, без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Ученые предполагают, что профессиональные знания устаревают ежегодно на 15-20% <sup>19</sup> в зависимости от темпов развития научно-технического прогресса в той или иной отрасли. Одним из основных факторов обеспечения деятельности фирм является высокий профессиональный уровень руководителей и специалистов, поддерживаемый за счет непрерывного повышения квалификации.

Новым сотрудникам обучаться намного сложнее, в силу психологических и социальных факторов. Поэтому стоит уделять внимание и такому процессу, как адаптация персонала. Соотношение применения методов адаптации на примере организаций, проводящих адаптацию, выглядит следующим образом: наставничество применяют – 36 % организаций, которые применяют адаптацию персонала в своей деятельности. Ознакомительные экскурсии проводят 26 % компаний. Обучение и повышение квалификации – 23 % организаций. Личные беседы проводят 15 % компаний. Создание индивидуальных планов вхождения в должность – 15 % организаций. Кураторство – 9 % компаний, и проведением инструктажа занимаются – 4 % организаций (рисунок 3).

---

<sup>19</sup> Казначевская Г. Б. Менеджмент. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. Коротков Э. М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – С. 110



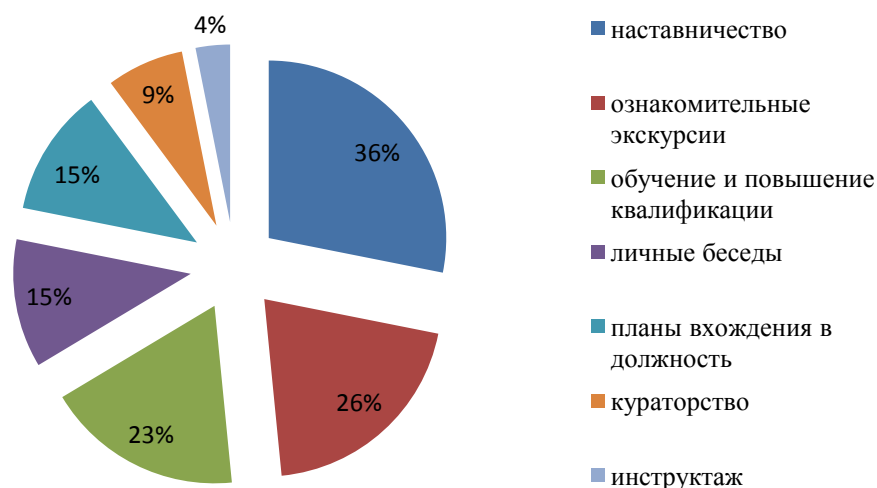


Рисунок 1 – Популярные методы адаптации

Источник: составлено автором по<sup>20</sup>

В условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации возрастает.

Достойные цели, перспективные планы, верные решения, хорошая организация станут неэффективными без обеспечения мотивации - заинтересованности исполнителей в их реализации, потому что сущность менеджмента - это «достижение результата при помощи других людей<sup>21</sup>». Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-либо - это сделать так, чтобы он сам этого захотел<sup>22</sup>».

Мотивация играет большую роль в развитии персонала, является базовой функцией менеджмента<sup>23</sup>. Индивидуальная производительность, а так же эффективность работы персонала в целом находится в прямой

<sup>20</sup> Мишутов А.В. Обучение и мотивация персонала // Кадры. – 2015. - №2. – С. 11

<sup>21</sup> Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2012. – С. 18

<sup>22</sup> Жигалко З.М. Механизм целеполагания // Экономикс. - 2014. - №12. - С. 37

<sup>23</sup> Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. – С. 24

и довольно очевидной зависимости от степени мотивированности сотрудников. Мотивация может компенсировать многие недочеты в других функциях, к примеру, недостатки в планировании, организации, контроле. При этом, слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей: создание, становление и поддержание мотивации сотрудников.

Всего можно выделить три сферы методов стимулирования сотрудников организации к труду. Это экономический, организационно-административный (организационный) и социально-психологический (морально-психологический) метод<sup>24</sup>. Рассмотрим каждый из них более подробно.

К экономическому методу мотивации можно отнести все виды финансовой мотивации сотрудников к труду. Это премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации и т.д. До недавних пор считалось, что данный метод мотивации является самым эффективным. Объясняется это достаточно просто. Каждый специалист устраивается на рабочее место с главной целью: финансово обеспечить себя и свою семью. Поэтому дополнительные финансы являются определяющим стимулом в работе сотрудников. Однако в экономическом методе мотивации к труду есть свои нюансы<sup>25</sup>. Во-первых, он должен быть четко синхронизирован с планами работы организации. Денежная мотивация необходима для быстрого, своевременного достижения поставленной цели. Поэтому внедрять данную форму стимулирования труда сотрудников необходимо для достижения какой-то конкретной цели. К тому же на общем совещании рекомендуется огласить всем сотрудникам, по какому принципу будет выплачиваться денежная надбавка, какие критерии будут определяющими в начислении финансов.

---

<sup>24</sup> Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2014. - №9. - С. 30

<sup>25</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2013. – С. 110

Во-вторых, для того, чтобы поддерживать интерес к данной мотивации, можно время от времени публиковать в корпоративном издании, вывешивать на общий стенд предварительные итоги работы специалистов, отделов, департаментов и т.д. Видя, кто находится в лидерах, а кто немного отстает, специалисты будут мобилизовать свои силы для получения желанного вознаграждения.

В-третьих, финансовая система мотивации должна быть четко обоснована, она не должна выплачиваться специалистам систематически. Иными словами, если ежеквартально начислять сотрудникам некоторую сумму, то в скором времени они будут воспринимать ее не как поощрение за хорошую работу, а как ожидаемую, должную прибавку к заработной плате.

В-четвертых, все сотрудники должны четко понимать, за какую деятельность им были начислены дополнительные деньги. Если распорядиться выплатить специалистам, удачно завершившим контракт, некоторую денежную сумму, а их не предупредите за что и в какой объеме эта сумма будет выплачена, то сотрудники просто не поймут, почему именно им были переведены данные деньги. Это может родить в глазах остального коллектива недоверие по отношению к компетентности действий руководителей.

В-пятых, денежное вознаграждение должно быть непосредственно связано с результатом труда. Только тогда оно несет максимальное мотивирующее значение. Если решено выплатить денежную сумму, но сделано это спустя несколько месяцев после завершения контракта, то эмоции от удачной сделки уже улягутся, а вознаграждение будет восприниматься как давно ожидаемая должная добавка к заработной плате.

Организационно-административный метод мотивации сотрудников к труду, по-другому еще называют «властным». Он базируется не только на соблюдении законодательства, трудового кодекса РФ, но и на признании распоряжений руководящего состава организации единственно верными, не

подлежащими обсуждению или сомнению<sup>26</sup>. Порою, во многих организациях дирекция стремится установить неформальное общение с подчиненными. Однако через некоторое время сотрудники перестают видеть в глазах руководства авторитет, слова которого не подлежат обсуждению. Таким образом, общая система взаимодействия сотрудников между собой, управления, достижения единых целей компании постепенно будет стремиться к нулю. В каждой организации должна существовать определенная иерархия, определяющая то, на какой ступени находится каждое должностное лицо, кому подчиняются сотрудники, как сформирована работа всего предприятия в целом. Только в этом случае работа сотрудников будет слаженной, а указания выполняться быстро и незамедлительно.

Морально-психологические методы, несомненно, является самыми сложными для воплощения в жизнь. Одновременно с тем надо помнить, что морально-психологическая мотивация показывает самую высокую эффективность среди прочих методов повышения производительности труда. В ее основе – формирование у людей устойчивого мнения относительно выполняемой работы. Ключевыми задачами здесь являются следующие: выработка чувства ответственности за свою деятельность, понимание ее важности для компании, профессиональная гордость выполняемой работой. Для успешного применения данного метода необходимо создать соответствующую атмосферу (морально-психологический климат). Хорошо, если у сотрудников появится шанс проявить свои творческие способности или самостоятельно разработать новые идеи, позволяющие улучшить рабочий процесс (но не наносящие вред общему имиджу компании)<sup>27</sup>.

Социально-психологический метод мотивации определяет поведение сотрудников. Порою, психологический климат в коллективе намного важнее финансовой мотивации. Если сотрудники комфортно, уютно себя чувствуют на рабочем месте, могут свободно общаться с коллегами, то они более

---

<sup>26</sup> Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2012. – С. 256

<sup>27</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - М.: Знание, 2012. – С. 163

быстро и качественно выполняют свою работу. К тому же положительный психологический климат в коллективе позволяет избежать текучести кадров. Не редки случаи, когда специалисты, получая низкую заработную плату, держались за свое рабочее место, выполняли должностные обязанности лишь потому, что в этом коллективе они чувствовали себя комфортно, уверенно и защищено. На практике установить положительный психологический климат в коллективе можно при помощи различных тренингов, направленных на сплочение коллектива, проведения разных праздничных корпоративных мероприятий, посвященных празднованию крупных календарных дат, дней рождения, выезды на природу и т.д.

Повышение сотрудниками своей квалификации, получение новых знаний и навыков зачастую играет очень большую роль в наличии желания работать. Сюда же следует отнести возможности для профессионального роста, повышения в должности и другие привлекательные перспективы. Организационные методы мотивации заключаются в том, чтобы дать работникам стимул посредством организации для них семинаров и тренингов за счет компании. Также эффективным оказывается вовлечение работников в дела компании.

Принудительное внедрение даже самых правильных изменений без поддержки «ключевых» сотрудников может вызвать сопротивление (осознанное или неосознанное) и даже скрытый саботаж среди среднего звена или рядовых сотрудников. А без участия этих сотрудников любые изменения обречены на провал – именно среднее звено готовит решения и затем реализует их, а рядовые сотрудники являются носителем информации, на основе которой готовятся решения<sup>28</sup>.

Сотрудники, работающие длительный срок на предприятии имеют большой багаж знаний, опыт и среди них могут быть талантливые кадры, которых терять нельзя. Чтобы избежать возможных проблем с персоналом в

---

<sup>28</sup> Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия // Экономика и бизнес. - 2015. - №4. - С. 58

процессе стратегических изменений необходимо правильно их мотивировать, организационными и морально-психологическими методами, помимо материального стимулирования.

Рост и развитие. Люди стали проявлять стремления к непрерывному саморазвитию, интерес к сложным задачам и их решению, желание достичь чего-то большего в жизни еще с 1980-х годов. Также к этому перечню можно причислить иные ценности и потребности, которые А. Маслоу раскрыл в пирамиде ценностей и в теории об иерархических потребностях<sup>29</sup>. Исследователи на второе место по значимости ставят именно данный вид мотивации персонала как саморазвитие и возможность карьерного роста. Работники, стремящиеся к саморазвитию, высоко ценят возможность пройти семинары, тренинги, спонсируемые или организуемые предприятием. Профессиональный рост также необходим персоналу. Целеустремленный, развивающийся, растущий работник всегда стремится к сложным, важным проектам, к большой ответственности, к разработке и воплощению эффективных решений, к решению все более сложных задач. Тренинги, семинары развивают и формируют мотивацию персонала, а карьерный рост ее усиливает и закрепляет. Необходимо, чтобы персонал пребывал в постоянном росте, ведь это именно то, чего они ждут от предприятий, а предприятия от них.

Также одним из важных критериев в этом виде мотивации считается назначение сотрудников для выполнения некоторых обязанностей и задач, в которых они могут активировать свои самые лучшие и сильные стороны характера. Многочисленные исследования показали, что чем больше персонал использует свои сильные профессиональные качества, тем компетентнее становятся сотрудники и тем самым берут на себя больший спектр задач<sup>30</sup>. Так, сотрудники чувствуют себя более полезными и становятся целеустремленными, что позволяет им достигать высоких личных

---

<sup>29</sup> Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2012. – С. 196

<sup>30</sup> Кричевский Р.Л. Психология деловых отношений. - М.: Статут, 2012. – С. 119

и командных результатов. Работник ощущает оптимизм и энтузиазм, а следовательно появляется желание идти дальше и делать больше для организации.

Признание. Всем сотрудникам предприятий важно чувствовать и осознавать свою значимость, а также видеть, что они признаны командой, социумом. Наполнить работу и жизнь каждого сотрудника предприятия поможет ощущение собственной значимости и пользы. Если человек не осознает свою значимость, не видит пользы для других, тогда он быстро теряет интерес к своему делу. Для мотивации сотрудников, чтобы они видели и чувствовали, что вносят свой вклад в развитие предприятия им необходимо признание. Любой человек хочет, чтобы его уважали, считались с ним, рассматривали его мнение и предложения. Работникам важно чувствовать, что они могут решать важные задачи и влиять на ситуацию. Существуют различные способы признания работника, например, получение грамоты или подарка, публичное поздравление, личная беседа с начальником, повышение в должности, возможность прохождения семинара или тренинга и т.д. Признание может быть материальным и нематериальным<sup>31</sup>, важно правильно и своевременно их сочетать. В этом случае, руководитель получает высокую производительность труда, здоровую атмосферу в коллективе и сильный командный дух. Кроме своевременности наград необходимо соблюдать баланс между командными и индивидуальными поощрениями персонала, так как они стимулируют конкурентное поведение. В данном виде мотивации существует риск, что неправильно использованный метод может привести к серьезным конфликтам между персоналом, а следовательно и к финансовым потерям предприятия.

Контроль. Ключевая часть лидерства и один из главных факторов в мотивации персонала – контроль. Сотрудникам важно, чтобы их задачи, цели, ожидания были поставлены ясно и четко. Ежедневно в работу большинства работников входят следующие составляющие: ответственные

---

<sup>31</sup> Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. – С. 296

лица, четкие и простые инструкции по выполнению задач, источники информации, которую персонал должен получать своевременно, ресурсы, сроки, конечный результат<sup>32</sup>. К одному из главных факторов мотивации – контролю исполнения задач, руководитель должен приступать после предоставления своевременной и полной информации своим подчиненным. Если не осуществлять контроль, то руководители предприятия рискуют многим, от текучести кадров и незначительных финансовых потерь до получения статуса банкротства. Мотивируя персонал предприятия, руководители должны отдавать контроль равную долю внимания по отношению ко всем используемым методам мотивации персонала.

Общение и обратная связь. Обратная связь необходима для того, чтобы сотрудник понимал, какие стороны ему необходимо совершенствовать, что изменить в выполнении своей работы, какие приобрести навыки, куда и как двигаться дальше. Для этого, обратная связь должна быть конкретной, своевременной и понятной для работника. Данный метод мотивации персонала вдохновляет работников, раскрывает их потенциал, совершенствует и мотивирует сотрудников.

Далее рассмотрим методические подходы и инструменты совершенствования системы управления персоналом.

### **1.3 Методические подходы и инструменты совершенствования системы управления персоналом**

Совершенствование системы управления персоналом – это применение структурированного подхода к анализу и рационализации всех процессов в области УП с целью существенно повысить эффективность, как отдельных процессов, так и деятельности системы УП в целом. Необходимость совершенствования системы управления персоналом возникает при осуществлении большинства проектов, связанных с оптимизацией

---

<sup>32</sup> Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2012. – С. 116



деятельности компании. Любой крупный проект в большей или меньшей степени требует совершенствования.

Тем не менее, можно выделить наиболее распространенные причины, заставляющие компании осуществлять масштабные проекты совершенствования системы управления персоналом:

- стремление акционеров вывести компанию на мировой уровень, ориентируясь на результаты сопоставления показателей деятельности компании с эталонами;

- улучшение показателей деятельности компании и повышение эффективности определенных процессов;

- определение возможных путей развития компании или осуществление стандартизации системы управления персоналом в крупной компании, состоящей из нескольких предприятий с идентичным бизнесом.

Каждый из этих случаев направлен на достижение определенных целей компании и требует индивидуального подхода и инструментов для совершенствования системы управления персоналом. Среди методов совершенствования системы управления персоналом выделяют следующие:

- Системный анализ. Рассматривается в качестве методического средства системного подхода к эффективному решению проблем для совершенствования системы управления персоналом. Роль системного подхода состоит в ориентировании сотрудников как на реализацию в целом рассматриваемого проекта, так и его составляющих задач, к которым относят: цели, функции, организационную структуру, кадры, технические средства управления, информацию, методы управления персоналом, управленческие решения. Благодаря этому подходу выявляются многообразные типы связей между внутренними данными и внешней средой, сведение их в целостно-единую картину.

- Метод декомпозиции. Содействует разделению сложных задач на более простые. При большей простоте элементов достигается более полное проникновение в самую суть процесса, и выявление сущности этой задачи.

Так, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы. Подсистемы подразделяются на функции. Функции дробятся на процедуры. Процедуры делятся на операции.

– Метод последовательной подстановки. С его помощью реально исследовать влияние каждого из отдельных факторов развития организации на формирование системы управления персоналом при воздействии внешних факторов.

– Метод структуризации целей. Данному методу присуще: осуществление обоснования целей организации (количественного и качественного); проверку целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Построение рациональной системы управления персоналом организации невозможно без анализа целей, развёртывания их иерархически, установления ответственности каждого из сотрудников за конечные результаты работы, определения их места в системах производства и менеджмента, устранения дублирования в работе персонала.

– Экспертно-аналитический метод. Предусматривает привлечение к решению задач по совершенствованию управления персоналом на предприятии высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов. Они дают оценки существующего положения, устанавливают недостатки по работе сотрудников и их причины. Имеющиеся у экспертов единые критерии нередко отсутствуют, из-за чего метод страдает невысокой объективностью и точностью. Для получения более объективных оценок практикуется использование многошаговой экспертизы.

– Нормативный метод. Основан на применении системы нормативов, которые дают ориентиры содержанию и структуре функций, касающихся управления персоналом, численности персонала, типу организационной структуры аппарата управления (и организации в целом, и системы управления персоналом), кооперации и разделению труда специалистов и руководителей в области управления организацией.

– Параметрический метод. Он предполагает определение степени соответствия параметров системы управления персонала параметрам производственной системы предприятия посредством установления функциональных зависимостей между ними.

– Метод функционально-стоимостного анализа. С его помощью реально осуществить выбор такого варианта построения системы управления персоналом, который будет наименее затратным и эффективным с позиции достижения конечных результатов в работе предприятия. При его реализации выявляются как лишние, так и дублирующие управленческие функции, функции, не выполняющиеся (по конкретным причинам), определяется степень централизации/децентрализации функций по управлению персоналом.

– Метод главных компонент. Дает возможность отражения в одном единственном компоненте (показателе) свойства многих. Это способствует упрощению сравнения ряда систем управления персоналом.

– Балансовый метод. Способствует осуществлению балансовых сопоставлений, увязки, к примеру, при сопоставлении итогов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения операций управления с реальным временем их выполнения.

– Корреляционный и регрессионный анализ. Устанавливает зависимость и тесноту связи между численностью работников и факторами, которые воздействуют на нее.

– Опытный метод. Основан на изучении опыта предшествующих периодов в работе предприятия и опыта иных подобных систем.

– Метод аналогий (бенчмаркин). Базируется на исследовании оправдавших себя организационных форм управления персоналом. Суть метода состоит в опоре на типовые решения (к примеру, решения по организационной структуре предприятия), которые разрабатываются в целях последующего развития бизнеса.

– Метод творческих совещаний. Предусматривает коллективное (групповое) рассмотрение эффективности направлений развития системы управления персоналом рядом руководителей. При применении этого метода используется потенциал потока идей и выявляются варианты способов совершенствования системы управления персоналом.

– Метод коллективного блокнота. Даёт возможность (при поиске путей совершенствования системы управления персоналом) сочетания независимого выдвижения идей специалистами-экспертами с их коллективной оценкой в условиях совещания.

– Метод контрольных вопросов. Предполагает активизацию творческого поиска оптимального решения проблемы, связанной с совершенствованием системы управления персоналом, посредством наводящих вопросов, которые подготавливаются заранее соответствующими службами.

– Структурированная методология совершенствования процессов, разработанная всемирно известной консалтинговой компанией «Делойт». Данный метод включает в себя: Определение (формализацию) существующей системы компании «как есть» (as is); Разработку желаемой модели «как должно быть» (to be); Планирование последующих действий для приведения существующей системы в соответствие с желаемой; Разработку экономического обоснования необходимых изменений.

Осуществление данной программы совершенствования процессов является идеальным подходом для компаний, добивающихся снижения затрат, повышения прозрачности и эффективности процессов в области УП, оптимизации использования ресурсов, обеспечивающих деятельность компании. Применение описанного подхода совершенствования способствует устранению несоответствия между целями компании и существующей системой УП.

Это далеко не полный перечень методов совершенствования системы управления персоналом. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

Эффективность подходов и инструментов совершенствования системы управления персоналом можно рассмотреть через призму маркетинга персонала.

Эффективность внутриорганизационного маркетинга определяется уровнем удовлетворенности персонала, их клиентоориентированностью и лояльностью к организации. Ранде Ю.П. для оценки удовлетворенности персонала предлагает использовать способ ранжирования сотрудников по степени их удовлетворенности. Для этого он предлагает использовать опрос сотрудников, в ходе которого они относят себя к той или иной группе в зависимости от варианта, предложенного в анкете. Преимуществом данного метода является возможность получения, как общей оценки удовлетворенности персонала, так и разных уровней удовлетворенности отдельных групп сотрудников. Недостатком данного метода является невозможность выявления факторов, влияющих на степень удовлетворенности персонала, что приводит к сложности планирования мероприятий, направленных на повышение эффективности внутриорганизационного маркетинга.

Интересное исследование по проблеме оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга было проведено Полом Тиммом. Он показал проблему неспособности менеджеров понять факторы, которые являются важными для персонала. Пол Тимм попросил менеджеров определить какие факторы, по их мнению, являются наиболее важными для сотрудников. После этого, он попросил сотрудников определить значимость тех же факторов для них самих. Результаты исследования показали, что менеджеры и сотрудники имеют различные взгляды.

Интересен метод, предложенный Э.В. Новаторовым, в основе которого лежит принцип «важность – исполнение». По методу Э.В. Новаторова на

первом этапе с помощью экспертных оценок разрабатывается перечень наиболее значимых атрибутов труда, которые влияют на удовлетворенность сотрудников организации. На втором этапе необходимо провести опрос сотрудников организации с целью определения важности и степени исполнения по каждому атрибуту. После этого определяется средний балл по каждому атрибуту категорий «важность» и «исполнение» (таблица 2).

Таблица 2 - Этапы оценки удовлетворенности сотрудников «важность-исполнение»

Этап	Содержание этапа
1. Определение основных атрибутов удовлетворенности персонала	Методом экспертных оценок составляется список основных атрибутов труда, которые оказывают воздействие на уровень удовлетворенности сотрудников организации
2. Сбор информации	Осуществляется опрос сотрудников для оценки важности и степени исполнения по каждому атрибуту
3. Анализ результатов	Определение показателей «важности» и «исполнения» каждого атрибута

На последнем этапе осуществляется анализ полученных результатов, который определяет показатели «важности» и «исполнения» по каждому атрибуту. Основное достоинство метода Э.В. Новаторова, в отличие от рассмотренных нами ранее методов, в том, что он позволяет помимо общей оценки удовлетворенности персонала выявить причины удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников организации. На основании полученных результатов можно определить области приоритетных направлений эффективного вложения средств во внутриорганизационный маркетинг, исключая при этом, области неэффективных вложений.

Недостатком данного метода является сложность увязывания результатов оценки мероприятий, направленных на повышение эффективности внутриорганизационного маркетинга с финансовыми показателями организации.

Для того чтобы нивелировать недостатки методики Э.В. Новаторова, возможно при оценке эффективности внутриорганизационного маркетинга организации, помимо его методики использовать идею, выдвинутую учеными: П.Ахмедом, М. Рафиком, суть которой заключается в необходимости учета особенностей целевой аудитории и сегментирования персонала для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации (таблица 3).

Таблица 3 - Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации

Сущность подхода к определению ВОМ	Цель ВОМ	Методы оценки эффективности ВОМ
1. Отношение к персоналу организации как к клиентам и обеспечение продуктом, который удовлетворял бы их потребности.	Лояльность персонала организации	Опрос сотрудников организации Индекс текучести кадров
2. Деятельность, направленная на единую для всех сотрудников организации ориентацию на рынок, на высокий уровень обслуживания клиентов.	Удовлетворенность внешних потребителей	Опрос внешних потребителей организации CRM-система Индекс лояльности клиентов
3. Способ реализации стратегии организации с помощью формирования единых ценностей у всех ее сотрудников.	Обеспечение высокого уровня согласованности корпоративных целей с целями сотрудников организации.	Опрос сотрудников организации.
4. Деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников организации на основе формирования и развития их компетенций. <sup>2</sup>	Повышение уровня удовлетворенности сотрудников организации и обеспечение ее конкурентоспособности.	Метод Э.В. Новаторова по принципу «важность – исполнение». Сегментирование персонала Опрос сотрудников организации по методике Ф. Герцберга. Оценка уровня развития ключевых компетенций.

Данную идею поддерживают такие российские ученые как: Надеждина В., Лобанов Д. и Уварова М. Предложенные инструменты позволяют

оценить эффективность внутриорганизационного маркетинга в динамике, определяя приоритетные направления развития и повышения конкурентоспособности организации.

Механизм оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга предложили Дрейк и Кули. По их мнению, оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга должна осуществляться в следующей последовательности:

Уровень 1 – Оценка реакции. После проведения каких-либо действий, связанных с внутриорганизационным маркетингом, участников опрашивают. Опрос следует проводить сразу после совершенных мероприятий, так как в это время ответы будут наиболее правдивыми. Наиболее эффективным в данном случае является письменный опрос.

Уровень 2 – Оценка изменений компетенций сотрудников организации. На данном этапе рекомендуется применение устного опроса сотрудников для того, чтобы понять изменения в знаниях, умениях, навыках и отношениях сотрудников. Например, с помощью этого уровня можно проверить знания персонала до и после проведения обучающих мероприятий.

Уровень 3 – Оценка поведения сотрудников после проведенных мероприятий. В данном случае рекомендуется использовать такие методы, как наблюдение или интервью. На этом уровне можно узнать, применяет ли персонал новые знания в работе.

Уровень 4 – Оценка результатов. На этом уровне осуществляется описание результатов, которые ожидаются после проводимых мероприятий. Фактически, здесь оценивается не отдельное мероприятие, а полностью вся система мероприятий внутриорганизационного маркетинга.

Оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга помогает организации разрабатывать действенные программы мотивации персонала для повышения уровня его удовлетворенности, лояльности и клиентоориентированности.



## **Выводы по первой главе.**

Итак, управление персоналом необходимо понимать как совокупность множества способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На данный момент в данную категорию входят следующие составляющие:

- выявление существующей картины, которая отражает реальные потребности организации в найме работников;
- планирование кадрового состава;
- отбор персонала;
- набор сотрудников;
- последующий найм;
- стимулирование работников;
- адаптация новых работников к существующим условиям;
- оценка действий сотрудников;
- обучение персонала, повышение квалификации;
- нормирование труда и др.

Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления персоналом объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить:

- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;
- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала.

Приведенные тезисы дают возможность сделать следующее заключение: нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем и персоналом в частности в большой мере

преобразовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании.

Формирование системы управления развитием персонала – фундамент для развития предприятия. Большое значение на этапе разработки играют закладываемые в систему правила и принципы. Процесс разработки и внедрения должен быть последователен и логичен. Важно, чтобы политика в отношении кадров соответствовала стратегическим целям компании и всячески их поддерживала. В то же время, ошибкой многих отечественных компаний является попытка использования зарубежного опыта управления персоналом без адаптации к российским реалиям. Успешные решения, применяемые на Западе, могут не работать или вовсе приносить вред в нашей стране. Таким образом, очевидно, что технология управления развитием персонала – понятие многогранное и отнюдь не универсальное

## **2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Камелот -А» и пути ее совершенствования.**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Камелот-А».**

ООО «Камелот-А» (Томская область; ИНН 7017187800) зарегистрировано 27 июля 2007 года регистрирующим органом Инспекция Федеральной налоговой службы по городу Томску.

ООО «Камелот-А» - крупнейшая в г. Томск сеть продуктовых супермаркетов под названием «Ярче!». Офис компании расположен по адресу: г. Томск, пр-т. Мира, 20.

Основные виды деятельности:

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (47.11);

- производство молочной продукции (10.5);

- производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки (10.89).

Данное исследование построено на анализе одного из супермаркетов сети, расположенного по адресу г. Томск, ул. Пушкина, 71-А.

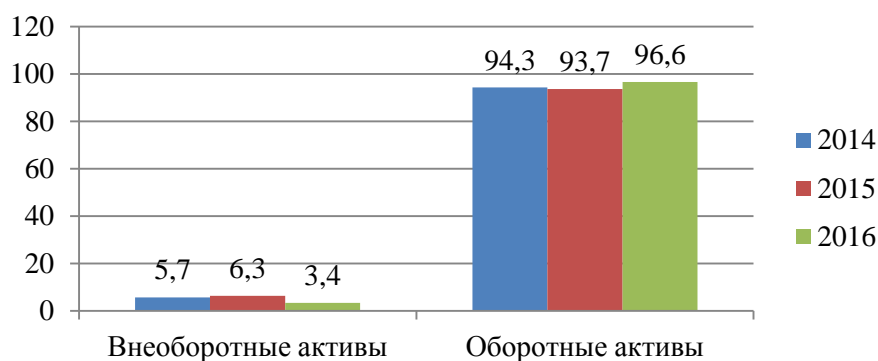
Проведем анализ бухгалтерского баланса магазина ООО «Камелот-А». Горизонтальный анализ актива баланса ООО «Камелот-А» за 2014-2016 гг. представлен в аналитической таблице (Приложение Б).

Проведя анализ активов, можно сделать вывод, что наблюдается тенденция снижения вне оборотных активов в 2016г. по сравнению с предыдущим годом на 54%, произошло незначительное снижение нематериальных активов на 7%.

Происходит снижение дебиторской задолженности в 2016г. на 13%. Также произошло снижение оборотных активов в 2016г. на 12%, снижение произошло по строке денежные средства в отчетном году на 76% и запасов на 25%, а финансовые вложения на протяжении трех лет не менялись.

Динамика изменения удельного веса актива баланса ООО «Камелот-А» за 2014-2016гг. представлена на рисунке 2.

Анализ актива показал, что за периоды с 2014 по 2016гг., в структуре актива наблюдается тенденция увеличения оборотных активов на 2,3%, при снижении вне оборотных – на 2,3% соответственно. Такая величина оборотных активов определяется спецификой деятельности предприятия в сфере услуг.

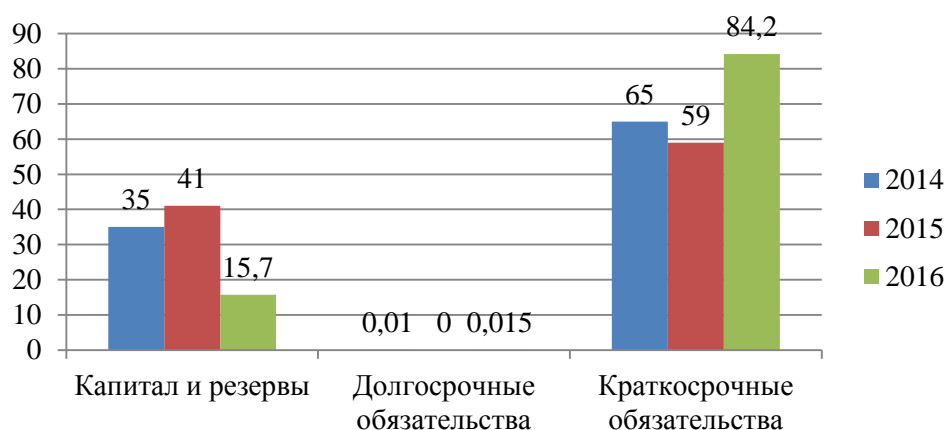


**Рисунок 2 - Динамика изменения удельного веса актива баланса за 2014-2016 г. в процентах**

Проведем анализ пассива баланса ООО «Камелот-А» за 2014-2016гг.(Приложение В)

Из анализа структуры пассивов ООО «Камелот-А» можно наблюдать тенденцию к значительному снижению собственного капитала в 2016 году на 69%, что связано со снижением суммы нераспределенной прибыли. Стоит отметить рост краткосрочных обязательств на 26% в 2016г. при общей тенденции роста кредиторских обязательств.

Динамика изменения удельного веса пассива баланса за 2014-2016гг. наглядно представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3 - Динамика изменения удельного веса пассива баланса за 2014-2016г. в процентах**

Проведя анализ пассива, наблюдается, что в структуре пассива возросла доля уставного капитала на 15,4% в 2016г. после снижения в 2 раза в 2015г.; на 64,2% снизилась доля нераспределенной прибыли. Краткосрочная же кредиторская задолженность в 2016г. возросла.

Основной результат и главная цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли, в бухгалтерском учете являющейся финансовым результатом. Проведем горизонтальный анализ финансового результата ООО «Камелот-А» за 2014-2016гг. и представим результаты в таблице (Приложение Г)

Из таблицы видно, что в 2016г. по сравнению с 2014г. наблюдается увеличение валовой прибыли с большим темпом прироста 141%, выручка также увеличилась на 78%, а себестоимость на 43%; наблюдается тенденция роста почти всех показателей.

В то же время, финансовые результаты фирмы снизились по сравнению с 2015г. на 30% причиной чего послужил рост издержек на осуществление деятельности предприятия.

Также проведем SWOT-анализ магазина ООО «Камелот-А» (таблица 4).

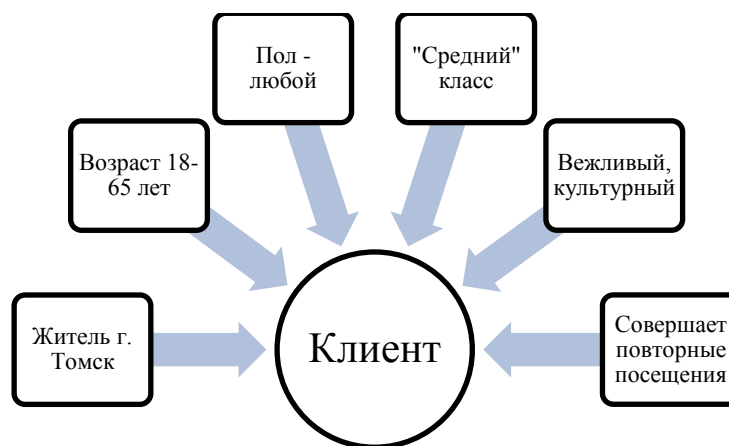
**Таблица 4 - SWOT-анализ магазина ООО «Камелот-А»**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукты питания сертифицированы и соответствуют требованиям России и Европы.</li> <li>2. Расположение</li> <li>3. Качество обслуживания</li> <li>4. Нарботанная надежная клиентская база.</li> <li>5. Имидж</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консервативная структура управления.</li> <li>2. Слабое использование интернет-ресурса, в маркетинга и рекламы.</li> <li>3. Компания не проводит программы лояльности для покупателей в отличие от конкурентов.</li> <li>4. Довольно высокие цены</li> <li>5. Отсутствие четкой стратегии развития</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий обслуживания</li> <li>2. Появление новых потребностей целевой аудитории</li> <li>3. Свободные ниши региональных рынков</li> <li>4. Мода на все экологически чистое</li> <li>5. Интернет-среда и компьютеризация</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление значительного количества конкурентов в этом же ценовом сегменте</li> <li>2. Изменение требований к отелю на законодательном уровне.</li> <li>3. Частые изменения потребительских настроений</li> <li>4. Снижение покупательской способности населения</li> <li>5. Текучка кадров</li> </ol>

Отметим достаточно высокую конкурентоспособность анализируемого магазина. Стратегией развития ООО «Камелот-А» является выход на рынок с расчетом на различные категории населения.

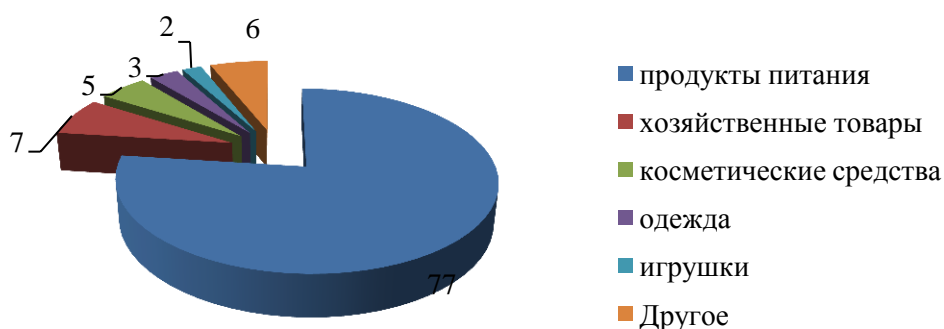
Также предлагается осваивать региональные рынки, выходя на них с услугами по более низкой цене при неизменно высоком качестве.

Примерный портрет клиента, собранный на основании анкетирования, проведенного автором совместно с сотрудниками магазина ООО «Камелот-А» (Приложение Д), показан на рисунке 5.



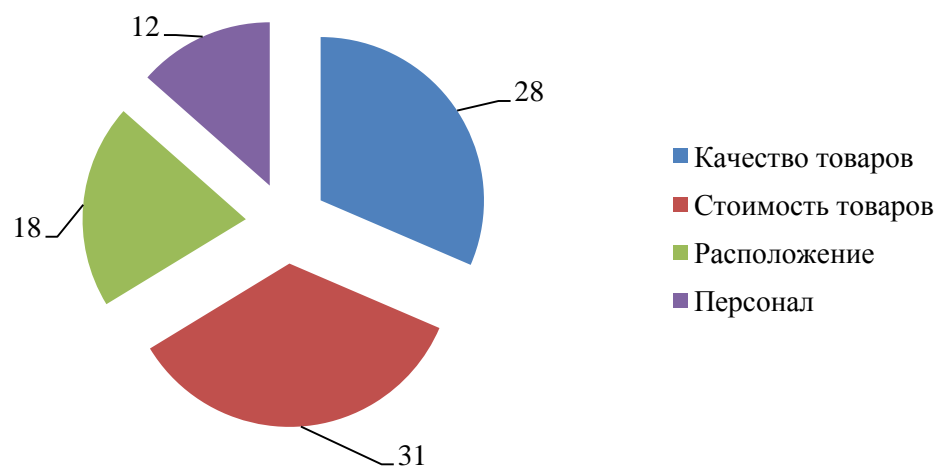
**Рисунок 5 - Портрет клиента магазина ООО «Камелот-А»**

Согласно проведенному автором в мае 2017г. исследованию и опросу клиентов ООО «Камелот-А», с выборкой - 100 клиентов, в 2016г. самый популярный товар ООО «Камелот-А» – продукты питания. Далее следуют хозяйственные товары и косметические средства (рисунок 6).



**Рисунок 6 - Структура продаж магазина ООО «Камелот-А» по видам товаров в 2016г., %**

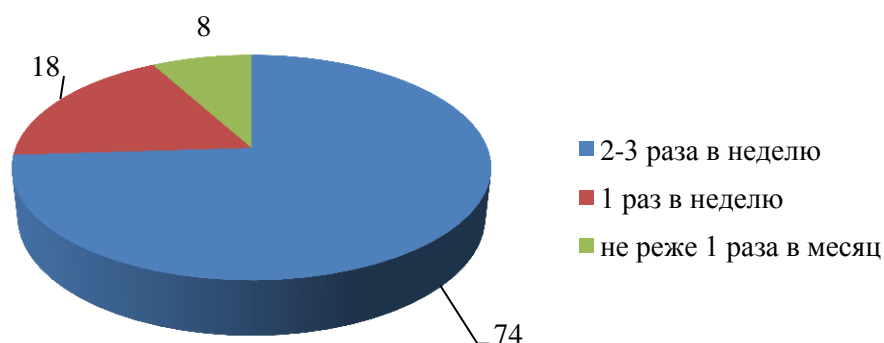
При этом основными факторами выбора магазина являются те, что показаны на рисунке 7.



**Рисунок 7 - Структура основных факторов выбора магазина в 2016г., %**

Как правило, клиенты (31%) выбирают уже известную им торговую сеть, благодаря личному опыту или по рекламной информации. Кроме того, за 2016г. наметилась тенденция роста влияния фактора «стоимость товаров» в сравнении с качеством. Стоит отметить, что 31% клиентов считают важным ценовой фактор при выборе товаров. Думается, это следствие снижения платежеспособности населения и работы с такой целевой аудиторией, которая включает в себя так называемый эконом-сегмент.

Специфика продукции в том, что продукты питания приобретаются очень часто. Такой образ жизни определяет следующую тенденцию частоты продаж (рисунок 8).



**Рисунок 8 - Структура клиентов ООО «Камелот-А» по частоте продаж в 2016г.**



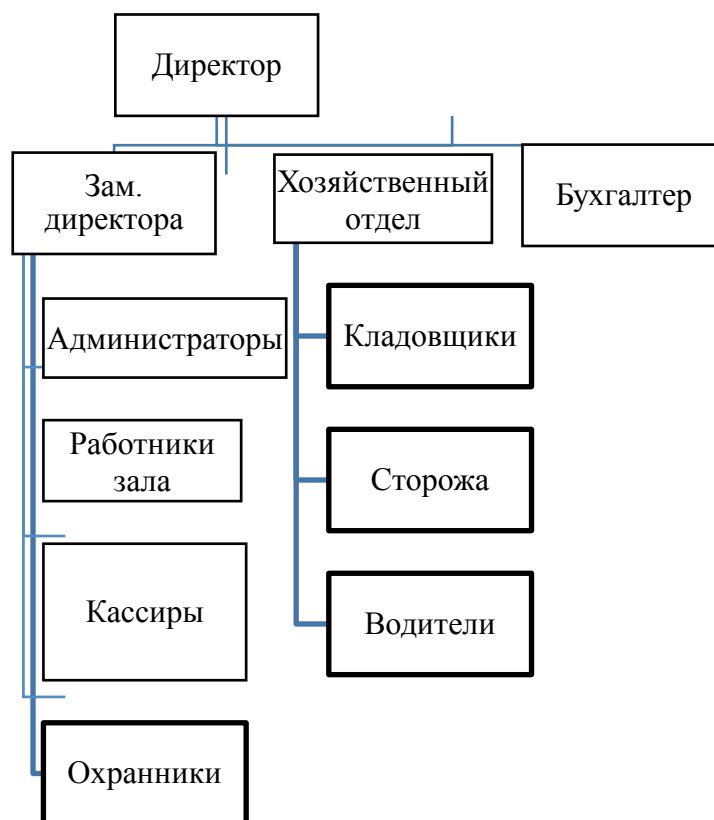
Можно говорить о том, что продукция магазина во многом относится к товарам первой необходимости. 74% 2-3 раза в неделю совершают покупки.

Судя по темпам развития рынка продуктового ритейла в РФ, можно с уверенностью утверждать, что рынок молод и еще не завершил своего формирования, в частности в регионах страны. При этом, думается, появление на рынке новых сильных конкурентов в ближайший период времени не предвидится.

Итак, деятельность магазина ООО «Камелот-А» в 2014-2016гг. была прибыльной, несмотря на кризисный период хозяйствования. Отметим достаточно высокую конкурентоспособность анализируемой компании. Стратегией развития ООО «Камелот-А» является выход на рынок с расчетом на различные категории населения. Далее проведем анализ кадрового потенциала как одной из основ эффективного управления торговым предприятием и стратегического планирования.

## **2.2. Кадровый анализ предприятия**

Организационная структура управления магазина ООО «Камелот-А» относится к линейно-функциональной (штабной) структуре. Организационная структура показана на рисунке 9.



**Рисунок 9 - Организационная структура магазина ООО «Камелот-А»**

При данном роде управленческой структуры всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив – директор. Специалисты, отвечающие за продажи и работу с персоналом относятся к организационной структуре всей сети в г. Томск и расположен в главном офисе торговой сети.

Динамика численности и структуры персонала показана в таблице 5. Специалисты набираются на конкурсной основе, с целью привлечения наиболее квалифицированных специалистов. Оформление очередных отпусков производится в соответствии с утвержденным графиком.

**Таблица 5 - Анализ численности и структуры персонала магазина ООО «Камелот-А»**

Категория персонала	Численность на 31.12.2014, чел.	Ст-ра, %	Численн. на 31.12.2015, чел.	Ст-ра, %	Численность на 31.12.2016, чел.	Ст-ра, %	2016 в % к 2014

Всего,	78	100	82	100	87	100	111,5
в т.ч. руководство	2	2,5	2	2,4	2	2,3	100
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	7	3,5	8	9,8	8	9,2	114,3
торговый персонал	51	65,4	52	63,4	56	64,4	109,8
обслуживающий персонал	18	23,1	20	24,4	21	24,1	116,7

Анализируя данные, можно отметить, что численность персонала в отчетном 2016г. по сравнению с 2014г. возросла на 11,5%. Что касается структуры персонала, то она за 2014-2016гг. она практически не изменилась: 64% занимает торговый персонал.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от таких факторов, как: образование, возраст, стаж работы, пол и т.п. Анализ проведем на конец 2016г., поскольку за 3 года отсутствует значительная динамика количества сотрудников и структуры персонала.

В таблице 6 представлены сведения о персонале по уровню образования. Анализируя таблицу, можем сделать вывод о том, что в магазине ООО «Камелот-А» 46 сотрудников имеют высшее образование (52,3%). Специальность «управление персоналом», «торговое дело» или схожие отмечены в дипломах у 24 сотрудников (27,6%).

**Таблица 6 - Сведения о персонале магазина по уровню образования**

Категория персонала	Численность	Из них	
		имеют образование	обучаются

		высшее	в т.ч. по профилю работы	Среднее, среднее профессионально	в т.ч. по профилю работы	в вузах	в средних проф. учебных
Всего,	87	46	24	39	17	8	0
в т.ч. руководство	2	2	2	0	0	0	0
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	8	6	3	2	1	1	0
торговый персонал	56	34	19	22	12	5	0
обслуживающий персонал	21	4	0	15	4	2	0

Также, часть персонала (8 человек – 11%) в настоящее время проходит обучение в ВУЗах для получения профильной специальности. Проведенный анализ говорит о среднем образовательном уровне персонала организации. В частности, даже специалисты не все имеют высшее образование (62 чел. - 78%), но еще 5 чел. в процессе его получения.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала магазина. Здесь необходимо заметить, что дисбаланс в этой структуре способен нарушить социально-психологическое равновесие внутри предприятия и создать серьезные проблемы найма рабочей силы. Поэтому, анализ возрастной структуры персонала имеет важное значение (таблица 7).

Как видно из таблицы, на конец 2016 года в организации работает в основном персонал самого работоспособного возраста от 30 до 50 лет – 51,4% и молодые перспективные работники – люди до 30 лет – 25%. В то же время для передачи накопленного годами службы опыта работают 92 человека старше 50 лет.

**Таблица 7 - Структура персонала магазина ООО «Камелот-А» по возрасту**

Категория персонала	Числе	Из них (лет)
---------------------	-------	--------------

		До 30	От 30 до 50	От 50 до 60	Старше 60
Всего,	87	20	41	21	5
в т.ч. руководство	2	0	2	0	0
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	8	1	7	0	0
торговый персонал	56	17	25	11	3
обслуживающий персонал	21	2	7	10	2

Наличие опытного персонала может отражать как «успех» такой выбранной политики, так и неудачи предпринятых усилий для стабилизации персонала и сокращения его текучести. Таким образом, структура рабочего стажа должна быть уравновешенной (не слишком «молодой», не слишком «старой»), свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с необходимым образованием и навыками.

В таблице 8 проанализирована структура по стажу работы персонала в компании.

**Таблица 8 - Структура персонала магазина ООО «Камелот-А» по стажу работы в организации**

Стаж	Количество, чел.	Уд.вес, %
менее года	12	13,8
от 1 до 3 лет	15	17,2
от 3 до 5 лет	41	47,1
от 5 до 10 лет	14	16,1
более 10 лет	5	5,7
Итого	87	100,0

Как видим, наибольшее количество приходится на работников со стажем от 3 до 5 лет – 148 чел. (42,6%), а также со стажем работы от 5 до 10 лет – 123 чел. (35,3%). Это говорит о том, что, с одной стороны, сохраняет опытный персонал, а с другой – частично обновляет свои кадры.

Анализ структуры персонала по гендерному признаку (таблица 9)

позволяет выявить его особенности и, если существуют проблемы в гендерной политике, то принять соответствующие меры.

**Таблица 9 - Структура персонала магазина ООО «Камелот-А» по гендерному признаку**

Категория персонала	Численность на 31.12.2016, чел.	Из них мужчин, чел.
Всего,	87	44
в т.ч. руководство	2	2
начальники структурных подразделений (отделов), специалисты	8	5
торговый персонал	56	23
обслуживающий персонал	21	14

Из таблицы видно, что соблюдает относительное гендерное равенство, мужчины составляют 50,5% от численности персонала. Это объясняется сферой деятельности предприятия.

Основными показателями движения персонала являются: коэффициент оборота по приему, выбытию, оборота рабочей силы, текучести кадров, постоянства кадров. В таблице 10 проведен анализ движения персонала магазина ООО «Камелот-А».

78	100	82	100	87	100	111,5
----	-----	----	-----	----	-----	-------

**Таблица 10 - Анализ движения персонала ООО «Камелот-А»**

Показатель	2014 г., чел	2015 г., чел.	2016г., чел.	Абсолютное отклонение, чел. (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2016/ 2015	2016/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	78	82	87	5	9	106,1	111,5
2.Количество принятых сотрудников, чел.	12	9	5	-4	-7	-45,0	-58,3
3.Количество уволенных	8	4	4	0	-4	0,00	-50,00

сотрудников , чел., в том числе							
- по собственному желанию	8	2	2	0	-6	0,00	-75,00
- за нарушение трудовой дисциплины	0	2	2	0	2	0,00	100,0 0
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	20	13	9	-4	-11	-31,0	-55,0
5.Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	4,14	6,4	8,75	2,35	4,61	-	-
6.Коэффициент по увольнению, (стр3/стр.1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
7.Коэффициент текучности кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,37	0,21	0,17	-0,04	-0,2	-	-

Из данных таблицы видим, что в магазине ООО «Камелот-А» наблюдается активное движение персонала. Наблюдается снижение коэффициента по приему, а также общего оборота рабочей силы. Снижение этих коэффициентов объясняется политикой предприятия по увеличению числа персонала, а также его обновления по возрастному показателю.

От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы и выполнение всех технико-экономических показателей. Поэтому анализ использования рабочего времени является составной аналитической работы ООО «Камелот-А», данные по анализу сведем в таблицу 11.

**Таблица 11 - Использование рабочего времени в магазине ООО «Камелот-А»**

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016/2015	Отклонение 2016/2014
Списочная численность	78	82	87	5	9

персонала, чел.					
Время отработанное всеми сотрудниками, ч.	1160000	1280000	1422400	142400	262400
В т.ч. сверхурочное время, ч.	106800	106780	126160	19380	19360
Отработано часов всеми сотрудниками, ч.	1266800	1386780	1548560	161780	281760
Количество дней отработанных одним рабочим, дн.	250	250	254	4	4
Средняя продолжительность рабочего времени, ч.	8,73	8,66	8,71	0,05	-0,02

Из данных таблицы видим, что при общем увеличении среднесписочной численности персонала, также увеличилось отработанное время всеми сотрудниками, так в 2016 году время отработанное всеми сотрудниками увеличилось по отношению к 2015 году на 142400 часов, а в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 262400 часов.

Однако при увеличении отработанного времени всем персоналом наблюдаем увеличение работы в сверхурочное время в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 18% часов, а по сравнению с 2014 годом еще на 18%. Средняя продолжительность рабочего дня повышается, это положительно отражается на деятельности магазина ООО «Камелот-А», так как снижаются потери рабочего времени по техническим и не зависящим от персонала причинам.

Итак, как видно из анализа, магазин ООО «Камелот-А» имеет положительные сдвиги в кадровом обеспечении. Однако следует отдельно обратить внимание на дальнейшее осуществление профессионального обучения персонала предприятия. Можно также сделать вывод о том, что магазин ООО «Камелот-А» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой предприятия и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и

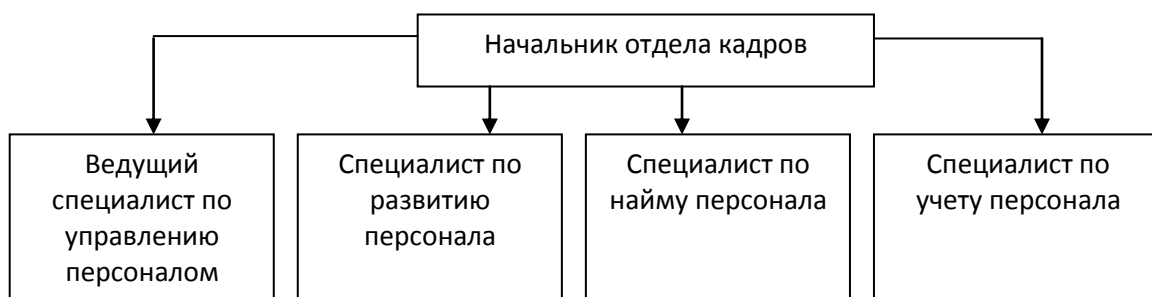


профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями предприятия.

### 2.3. Анализ системы управления персоналом

Работа с персоналом в ООО «Камелот-А» возложена на отдел кадров, расположенный в главном офисе. Организационная структура отдела кадров ООО «Камелот-А» выглядит следующим образом (рисунок 11).

Рассмотрим перечень функций отдела кадров ООО «Камелот-А»: обеспечение потребности в персонале; использование персонала; анализ маркетинговой информации; разработка системы целей управления персоналом; определение содержания труда на каждом рабочем месте; выбор путей покрытия потребности в персонале; адаптация персонала; определение функций и орг. структуры подразделения по управлению персоналом; формирование системы управления персоналом; планирование качественной и количественной потребности в персонале; отбор персонала; определение потребности в персонале; производственная социализация персонала; мотивация трудовой деятельности; управление карьерой персонала; высвобождение персонала; определение содержания и процесса мотивации; деловая оценка персонала; использование денежных и неденежных побудительных систем; развитие персонала; организация обучения персонала.



**Рисунок 11 - Организационная структура отдела кадров ООО «Камелот-А»**

Изучив должностные инструкции работников отдела управления персоналом ООО «Камелот-А», выявлено следующее. Специалист по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, трудовом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

На основе изученного составим таблицу функционального разделения труда (Приложение Е).

Процесс планирования персонала на предприятии ООО «Камелот-А» осуществляется в три этапа:

- оценка имеющихся ресурсов, с помощью кадрового аудита, который пред усматривает проверку соответствия персонала Предприятия его целям и ценностям;

- расчет потребности в различных категориях работающих;
- разработка программы обеспечения потребности в персонале.

После того как были разработаны все требования к кандидату в форме должностной инструкции отдел кадров ООО «Камелот-А» непосредственно приступает к реализации следующего этапа-привлечения кандидатов, главная задача, которого создание достаточно приемлемого списка квалифицированных кандидатов с целью последующего отбора их для занятия вакантных мест. Главными ограничениями на этом этапе, на которые работники отдела кадров обращают внимание, является бюджет, который для привлечения кандидатов Предприятие ООО «Камелот-А» использует целый ряд методов, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Но в анализируемом ООО «Камелот-А» достаточно невысока текучесть среди состава. По данным статистики причиной увольнения сотрудников - приблизительно 90% текучести от общего числа - является их личная инициатива. А остальные 10% - увольнения происходят по причине

несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

Уровень корпоративной культуры. Корпоративная культура предприятия характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, обеспечивающим достижение поставленных целей на пути улучшения финансово-хозяйственной деятельности предприятия и повышение эффективности деятельности в целом.

Социальный статус персонала. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой 4,5 баллов по пятибалльной шкале. Работники предприятия имеют достойный уровень заработной платы для поддержания стабильности своего финансового положения в обществе в соответствии с занимаемой должностью.

Состояние системы управления персоналом. Управление персоналом находится в завершающей стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом.

Однако, потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом остается, так как предприятию необходимо постоянно совершенствовать свои технологии производства и тем самым повышать профессиональный уровень своих работников или привлекать новых квалифицированных сотрудников.

На сегодняшний день руководство ООО «Камелот-А» прикладывает усилия, чтобы обеспечить необходимый и непрерывный процесс обучения сотрудников.

Для обучения и повышения квалификации всех сотрудников руководство ООО «Камелот-А» направляет сотрудников на различные тренинги. Методы обучения, применяемые на рабочем месте в ООО «Камелот-А», характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Руководство ООО «Камелот-

А» организует консультационные перерывы, во время которых работники, которые имеют проблемы в работе, могут обратиться за советом к ним.

Определяющей характеристикой здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для конкретной организации и только для ее сотрудников, с учетом их специфики и особенностей. Кроме того, оно отличается своей практической направленностью и предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом плюс технологии управления персоналом в ООО «Камелот-А».

Формирования новых поведенческих и профессиональных навыков, развития корпоративной культуры, не позволяет абстрагироваться от конкретной типовой ситуации и выйти за рамки традиционного поведения. В системе определения эффективности профессионального обучения персонала ООО «Камелот-А» постоянное внимание должно уделяться выяснению содержания учебных программ и форм и методов обучения.

Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей сотрудников можно достичь посредством проведения тренингов, которые позволят персоналу ООО «Камелот-А» освоить навыки управления временем, людьми и процессами, улучшить межличностные отношения, предоставить клиентам услугу высокого качества. Кроме того, для привлечения и сохранения, способных и желающих работать в ООО «Камелот-А» людей, им необходимо предоставлять возможность планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей, устранять «карьерные тупики», которые не дают возможности для развития и профессионального роста персонала.

На сегодня, руководствующая администрация организации ООО «Камелот-А» прикладывает максимально усилий на обеспечение непрерывности процесса обучения сотрудников. В пределах производства ООО «Камелот-А» идеально налажена система внутреннего обучения сотрудников, о чем свидетельствует наличие в ее пределах

высококвалифицированных работников с большим многолетним опытом работы в конкретной отрасли.

Обучение сотрудников в ООО «Камелот-А» осуществляется по трем основным направлениям:

- организация деятельности – для обучения и повышения квалификации работающих сотрудников руководители организации направляет их на разные тренинги, курсы и семинары. Примером могут быть «Управление торговым предприятием», «Повышение качества обслуживания», «Курсы продавцов» и др.;

- профессиональное обучение – в этом плане важным является повышение квалификации сотрудников предприятия на тренингах и курсах за пределами самого ООО «Камелот-А»;

- и кроме этого, передача профессиональных навыков и коллективных умений пришедшим молодым сотрудникам от старшего поколения персонала.

В пределах организации ООО «Камелот-А» периодически осуществляются инструктажи соответственно с положениями, установленными с целью регуляции работы предприятия.

Методы обучения, которые применяются на обслуживающего персонала местах на предприятии ООО «Камелот-А», характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной деятельностью в обычной рабочей обстановке. Обслуживающий персонал, которые работают уже давно на предприятии, по указаниям руководителей и по собственному желанию оказывают помощь сотрудникам, пришедшим позже и таким, которые не имеют достаточных навыков практической работы. При этом администрация предприятия ООО «Камелот-А» организывает время от времени консультационные перерывы, во время которых сотрудники, которые чувствуют проблемы в работе, могут обратиться за полезным советом к ним.

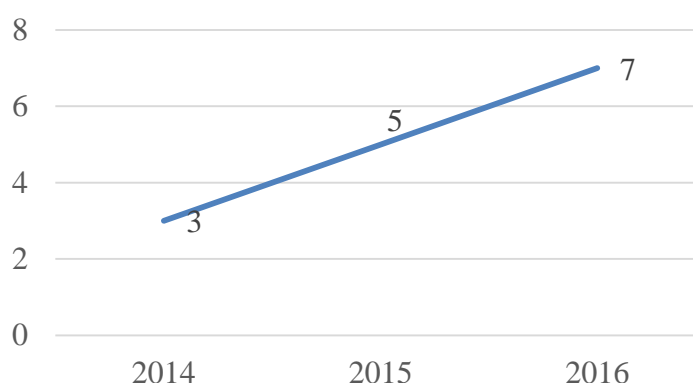
Основной характеристикой в данном случае является то, что организация и осуществление обучения проводится индивидуально для

определенной компании и ее сотрудников, при этом обращается внимание на их специфику и особенности. Больше того, оно характеризуется своей практической направленностью и значительными возможностями для дублирования и закрепления изученной информации. В связи с этим, можно считать, что методы обучения персонала на рабочем месте являются лучшими в случае формирования навыков, которые являются необходимыми для выполнения поставленных производством задач. Одновременно, такой тип обучения очень часто является специфическим для развития потенциала специалиста, развития принципиально новых норм поведения и профессиональных компетенций, формирования корпоративной культуры, поскольку не дает возможности абстрагироваться от определенной ситуации и выйти за рамки обычного поведения.

В системе определения эффективности профессионального обучения сотрудников ООО «Камелот-А» особое внимание необходимо выделять выяснению содержания учебных программ, а также существующим формам и методам обучения. Взяв во внимание проведенный анализ, можно утверждать, что отсутствие четкого содержания учебных программ развития и обучения сотрудников есть основным недостатком в организации управления персоналом предприятия.

Повышение квалификации производится с целью поддержания знаний на современном уровне не реже, чем 1 раз в 3 года.

На рисунке 12 показана динамика количества сотрудников, прошедших различные курсы повышения квалификации.



## **Рисунок 12 -Динамика количества сотрудников, прошедших внешнее обучение в 2014-2016гг., чел.**

Стоит отметить значительное снижение количества обучаемых среди руководителей, что связано с режимом экономии денежных средств в период кризиса. Уровень повышения квалификации в 2016г. составляет порядка 8% от численности персонала. Этот довольно низкий уровень, т.к. чтобы повысить квалификацию всех сотрудников придется потратить 12 лет.

На сегодня, чаще практикуется внутреннее обучение силами собственного персонала. Основными направлениями обучения можно определить: обмен опытом, наставничество, ротация кадров, семинары, общие собрания и даже планерки.

Величина оплаты труда работников предприятия, привлекаемых к обучению персонала, определяется приказом генерального директора предприятия и может изменяться с увеличением тарифных ставок и окладов.

Оплата труда работников предприятия, привлекаемых к обучению персонала, производится за:

1. Оплата за подготовку и повышение квалификации работников предприятия:

- курсы целевого назначения: для специалистов и служащих, для обслуживающего персонала из расчета за один учебный час;

- подготовка новых обслуживающего персонала, переподготовка, обучение смежным профессиям при одновременном обучении: одного человека, 2-х человек, 3-х человек и более – из расчета за один учебный день (за каждого ученика).

Основанием для оплаты являются: журнал учета теоретических занятий и приказ о проведении обучения.

2. Оплата труда за участие в работе квалификационных комиссий:

- экзамен для руководителей, специалистов, служащих;
- экзамен для обслуживающего персонала.

Основанием для оплаты всем категориям работников за все виды обучения является полностью оформленная документация о проведении обучения, своевременно сданная в Кадровую службу.

Финансирование обучения осуществляется на основе бюджета Предприятия. Бюджет разрабатывается на бюджетный период, соответствующий календарному году.

Каждый руководитель несет ответственность за своевременное посещение работниками подчиненного ему структурного подразделения мероприятий по обучению, получение итогового документа (свидетельства, удостоверения, сертификата). Ответственность за исполнение Положения возлагается на начальника кадровой службы.

В таблице 12 показан план обучения персонала на 2017г. вне стен предприятия.

**Таблица 12 - План внешнего обучения персонала магазина на 2017г.**

Мероприятие	Должность обучаемого	Дата и место обучения
Тренинг «Командная работа»	Администраторы	12-13 июня, г. Томск
Семинар «Новации кассового учета»	Кассиры	15-16 июля, г. Томск
Семинар «Основы управления торговой точкой»	Директор	18 августа, г. Томск
Конференция «Новые технологии в системе мерчендайзинга»	Работники зала	20-21 сентября, г. Томск
Семинар «Повышение эффективности работы магазина»	Зам. директора	29 октября, г. Томск
Семинар «Тонкости безопасности в торговле»	Охранники	28 ноября, г. Томск

В планах предприятия обучить 10 человек, что на 3 человека больше, чем в 2016 г. Возможны изменения количества мероприятий в случае



появления новых семинаров, необходимых для деятельности сотрудника или предприятия.

ООО «Камелот-А» не составляет индивидуальных планов развития каждого сотрудника, карьерограммы отсутствуют.

На предприятии часто случается так, что у руководителей нет никого, кто мог бы качественно их заменить в периоды большой загрузки, отпусков или болезней. Это неэффективно как для организации, ведь всего без одного человека останавливается сразу ряд процессов, так и для самого руководителя, который порой не успевает справиться со своими задачами, входит в авральный режим и подвергает себя дополнительному стрессу. Нередки и обратные случаи, когда у руководителя есть помощник, истинная роль которого сходу незаметна. А на деле это правая рука, ценный ресурс, который обязательно нужно сохранить в компании. В этом случае создание формализованного кадрового резерва – запасных игроков – позволяет компании снизить ряд рисков, связанных с потерей руководителей и ценных сотрудников, а также с провисанием ключевых функций.

Направления развития сотрудников, зачисленных в условные группы «дублеры» и «ресурс», различны. Видим, что знания, осваиваемые дублерами, более специализированы и детализированы (таблица 13). Сотрудники, включенные в группу «ресурс», по мере своего профессионального развития периодически должны проходить аттестацию. Ее данные позволят оценить, насколько эти специалисты соответствуют требованиям для включения в группу дублеров.

**Таблица 13 - Направления развития кадрового резерва ООО «Камелот-А»**

<b>Кадровый резерв</b>	<b>Направления развития</b>
<b>Дублеры</b>	Зоны развития, определяемые непосредственным руководителем по итогам аттестации

	Систематическое самостоятельное обучение
	Периодическое обучение и повышение квалификации на совещаниях, семинарах, конференциях
	Временное исполнение обязанностей руководителя, на должность которого в кадровый резерв зачислен работник (стажировка)
	Привлечение к реализации конкретных проектов
	Участие в проведении внутренних проверок
	Участие в разработке нормативных документов
<b>Ресурс</b>	Зоны развития, определяемые непосредственным руководителем
	Систематическое самостоятельное обучение
	Периодическое обучение и повышение квалификации на совещаниях, семинарах, конференциях

При анализе автором выявлены ошибки при создании кадрового резерва:

1. Формальный подход. Отдел кадров при создании кадрового резерва ограничивается рекомендациями руководителей и формальной оценкой знаний.

2. Нет обратной связи. Сотрудник не попал в кадровый резерв по итогам оценки, а вот над чем ему теперь стоит поработать, в чем его зона развития, почему его кто-то обошел – ему не говорят. Это сильный демотивирующий фактор: сотрудник оценивает свои заслуги высоко, но не проходит успешно этап оценки – и грешит на пристрастность процедуры и предопределенность результатов. В итоге портится его отношение к работодателю и к предприятию в целом, снижается лояльность.

3. Нет плана действий. Кадровый резерв не должен быть статичной структурой, попав в которую работникам годами бы приходилось ждать продвижения. Чтобы сотрудники хотели быть в кадровом резерве, они должны видеть, что процедура продвижения действительно работает. Если сотрудник попал в кадровый резерв, то значит, он своими достижениями заслужил, чтобы компания вкладывала в него силы и время. Только

выращивание собственных профессионалов может обезопасить компании от возникновения «не закрываемых» вакансий. С целью повышения эффективности резерва в ООО «Камелот-А» проводится ежегодная корректировка кадровой службой списков кадрового резерва.

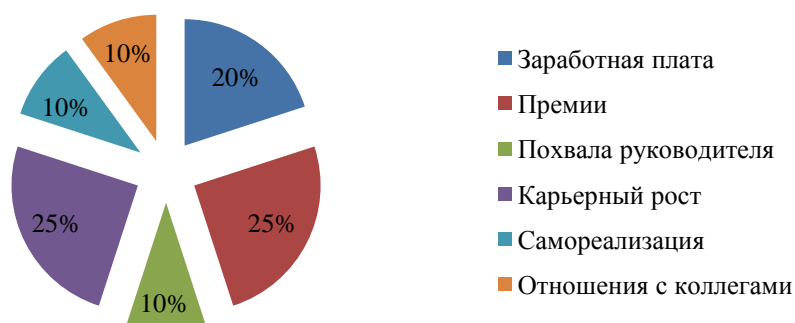
Для повышения качества принимаемых решений руководителями и их выполнения используются следующие внутренние инструкции, методические рекомендации, как, например, Кодекс служебной этики, Правила внутреннего трудового распорядка.

Повышение эффективности использования персонала невозможно без его желания, поэтому в работе с персоналом используются элементы мотивирования и повышения стимулирования эффективности деятельности (рисунок 13).



**Рисунок 13 - Фактические элементы системы мотивации в магазине ООО «Камелот-А»**

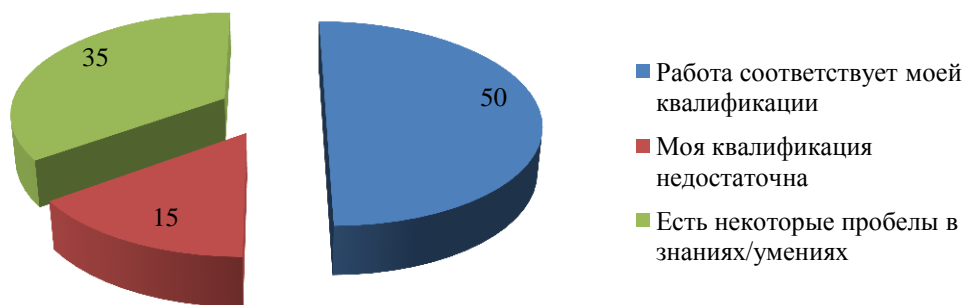
При этом, вследствие анкетирования и интервьюирования сотрудников ООО «Камелот-А» (Приложение Д), были выявлены следующие их текущие мотивационные предпочтения – рисунок 14. Было опрошено 20 сотрудников ООО «Камелот-А».



**Рисунок 14 - Структура текущих мотивационных факторов для персонала**

По результатам анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно сделать вывод о частичном учете мотивационных факторов, побуждающих к деятельности персонал магазина ООО «Камелот-А». Так, факторы заработной платы, премирования, похвалы от директора – используются, а вот возможность карьерного роста, самореализация и отношения с коллегами – пока мало учтены.

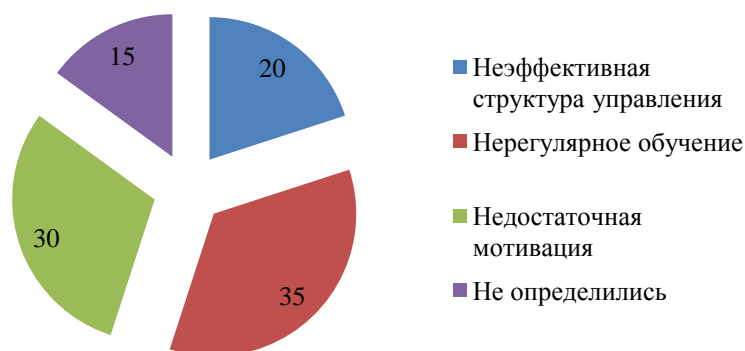
Сотрудники так определили свой уровень подготовки (рисунок 15).



**Рисунок 15 - Ответы на вопрос «Соответствует ли Ваша квалификация выполняемым обязанностям?»**

Видим, что лишь 50% считают, что их квалификация полностью соответствует обязанностям, т.е. фактически - занимаемой должности. При

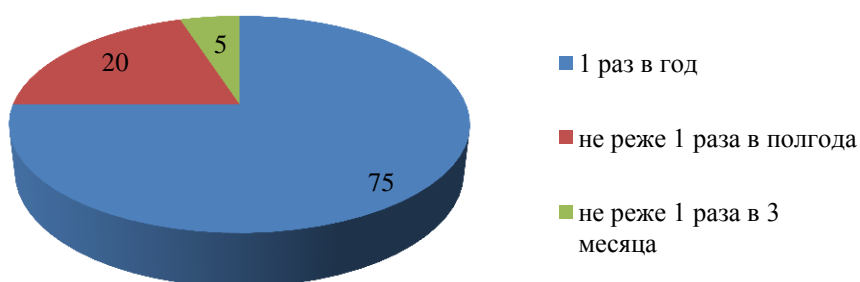
этом основными факторами недостаточности или отсутствия необходимых знаний и навыков назвали следующие (рисунок 16).



**Рисунок 16 - Причины неполного соответствия квалификации**

Видим, что основными факторами названы нерегулярность обучения и мотивационный фактор.

Развитие экономики, системы управления и технологий определило желание персонала повышать квалификацию чаще, чем прописанные 1 раз в 3 года (рисунок 17).



**Рисунок 17 - Оптимальная частота обучения**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что магазин ООО «Камелот-А» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой предприятия и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми

потребностями предприятия. Однако следует отдельно обратить внимание на дальнейшее осуществление профессионального обучения персонала предприятия, а также его мотивации к труду и лояльности к предприятию.

Также, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Камелот-А» и исследуемом магазине технология управления персоналом имеет следующие тенденции и последствия:

- снижение производительности труда, выражаемое в снижении квалификации;
- низкий уровень контроля профессионализма персонала;
- снижение лояльности и уровня корпоративной культуры персонала.

Персонал ООО «Камелот-А» характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников ООО «Камелот-А» проявляют стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе.

#### **2.4. Основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Камелот-А»**

Проведенный анализ показал, что при стабильной и перспективной работе магазина ООО «Камелот-А» в коллективе присутствуют определенные проблемы, требующие решения.

Проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров методом их обучения;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы внутреннего обучения торгового персонала.

Напомним, текучесть кадров в магазине в 2016г. составила 5,0%. Это, на первый взгляд, в пределах нормы. Но при этом, возрастной анализ уволившихся сотрудников говорит о том, что 80% из них - молодые специалисты. По первому мероприятию, основным направлением снижения текучести кадров определим организацию их обучения в коллективе. Т.к. в компании существует значительная текучесть молодых кадров, нужно проводить их адаптацию и обучение с целью получения ими необходимого опыта и знаний, удержания на рабочих местах.

Обучение молодых специалистов предполагается путем сочетания методов наставничества и электронного (дистанционного) обучения. Наставничество будет отрабатывать навыки и умения, электронное обучение - теоретические знания.

Современные системы управления обучением обладают мощным функционалом для измерений и оценки обучения, и способны предоставлять множество подобных данных для мониторинга и анализа. А о том, что электронное обучение не требует специальных помещений, постоянного труда преподавателей и расходов, связанных с поездками, проживанием и прочими сопутствующими потребностями обучающихся, не нужно и упоминать. Поэтому совершенно закономерно, что на данный момент большинство организаций хотя бы частично ведут обучение в электронном формате, что предлагается и магазину ООО «Камелот-А».

Наставничество, как метод обучения молодых сотрудников, предполагает предварительную подготовку самого наставника. Им может быть выбран только тот руководитель, сотрудник, который прошел отбор, был зачислен в группу наставников и отвечает ряду требований:

- текущий уровень компетенции соответствует профилю должности, которую он занимает;
- внимательность при выполнении своей работы, а также по отношению к другим работникам;
- стаж работы в ООО «Камелот-А» не менее пяти лет;

- опыт в выполнении своих профессиональных обязанностей не менее трех лет;

- наличие личного желания стать наставником.

Для организации процесса обучения путем наставничества, руководитель выбирает кандидатуру и подписывает приказ о наставничестве. В соответствии с этим документом позже выполняются все действия по закреплению молодого сотрудника за конкретным инструктором, начислению последнему вознаграждения и другие вопросы.

Система обучения, основанная на технологиях e-learning, позволяет централизованный контроль над обучением наряду с возможностью его адаптации к локальным потребностям. При этом учащиеся получают доступ к большему числу ресурсов, чем это было бы возможно в формате очного обучения, и не должны отрываться от своей основной работы для их посещения.

Нами наиболее выигрышным представляется развитие модели смешанного обучения - когда в ООО «Камелот-А» в оптимальной пропорции будет использоваться как электронное обучение, так и очные учебные мероприятия, специфика которых много потеряла бы в онлайн-формате. План-график обучения молодых специалистов (на примере сотрудников) рассчитан на один месяц и включает в себя блоки, показанные в таблице 14. Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 3-х лет - 12 чел.

**Таблица 14 -План-график обучения молодых специалистов (на примере торгового персонала) в 2017г.**

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07
3. Изучение инновационных технологий в бизнесе	Дистанционная форма	05-25.07
4. Обмен опытом со старшим	Наставничество при	10.07, 15.07.



поколением сотрудников	помощи Скайп-конференции	
5. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07
6. Подведение итогов обучения, выдача сертификатов об окончании	-	31.07

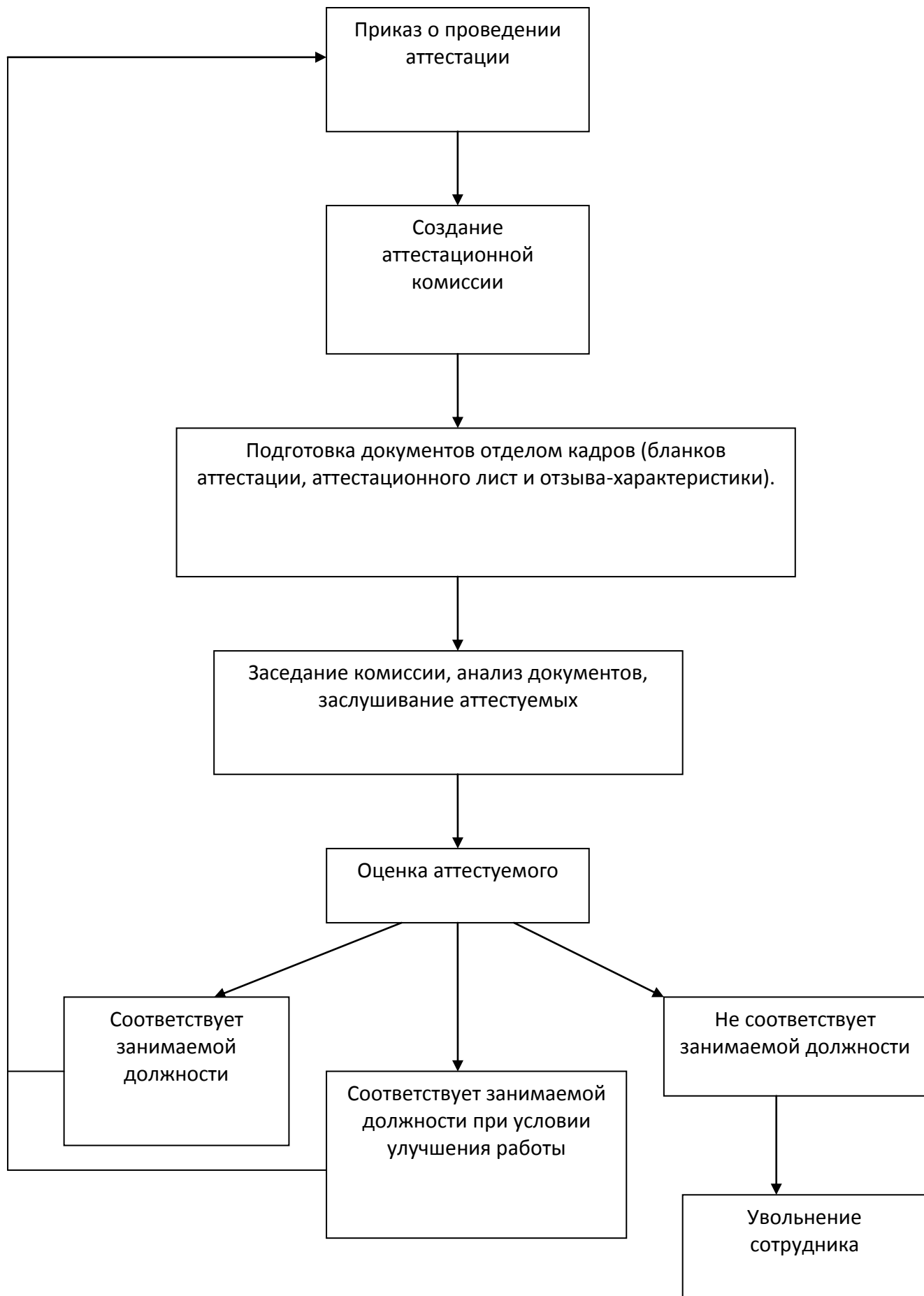
Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала.

Главная задача аттестации – выявление потенциальных возможностей работника, принятие кадровых решений, дальнейшее обучение персонала, его поощрение и мотивация. Аттестация является юридической основой для продвижения сотрудников по службе, перемещения, материального и морального стимулирования, пересмотра размеров заработной платы, понижения в должности или увольнения. Аттестация персонала в организации направлена на повышение его качественного уровня, определение степени загрузки и правильности использования, совершенствования стиля и методов управления. Для повышения квалификации торгового персонала предлагается ввести регулярное внутреннее обучение. Это позволит развиваться персоналу, с одной стороны, а с другой - внутреннее обучение обходиться бюджету организации минимум в 3 раза дешевле внешнего.

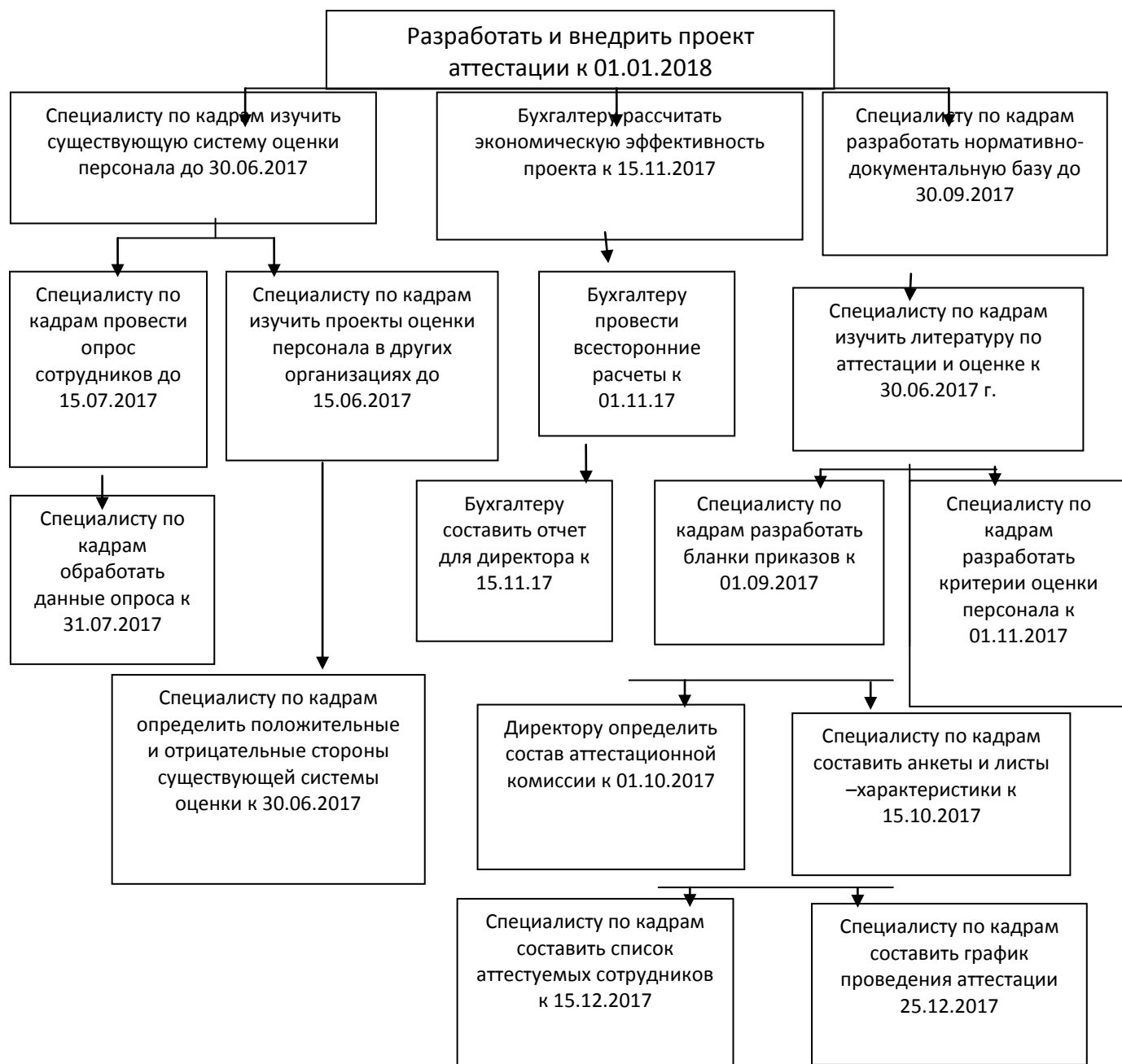
Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 18.

### **Рисунок 18 - Проект проведения аттестации в магазине ООО «Камелот-А»**

Для внедрения проекта необходимо разработать четкий план действий



в соответствии с целями проекта. Для этого создается дерево целей проекта (рисунок 19).



**Рисунок 19 - Дерево целей проекта внедрения аттестации**

Основным видом повышения квалификации торгового персонала в ООО «Камелот-А» определим корпоративное обучение. Оно проводится посредством семинаров, консультаций и тренингов. Корпоративное обучение позволяет предоставить обучающимся сотрудникам наиболее практические

инструкции и методики. Тренинги позволяют отрабатывать и закреплять умения и навыки, позволяющие максимально эффективно организовать работу, выстроить систему, которая оперативно реагирует на любые изменения как внутренних, так и внешних факторов. Корпоративное обучение в ООО «Камелот-А» будет призвано мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной трудовой деятельности.

Тренинг профессиональных навыков торгового персонала ООО «Камелот-А» предлагается использовать для:

- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- пополнения недостающих знаний;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для предприятия функций.

Прежде чем начать программу обучения, руководству ООО «Камелот-А» необходимо провести оценку своих потребностей в обучении и развитии персонала (что определяется, в частности, результатами аттестации). Затем, на основе полученной информации и с учетом специфики деятельности, принимаются программы развития и обучения персонала, полностью адаптированные под нужды и задачи компании.

Итак, разработка и проведение корпоративного обучения торгового персонала в ООО «Камелот-А», по проекту, содержит несколько этапов:

1 Этап. Определение потребности организации.

- формирование понимания существующей ситуации;
- прояснение целей и задач обучения; ожидаемых результатов обучения; категории, количества персонала и т.д.;
- определение формата обучения;
- оценка и выбор программ обучения, развития;

- определение сроков обучения.

Диагностика участников:

- интервью с группой сотрудников: определение проблемных зон (в развитии персонала); определение и формирование готовности к обучению;
- возможно анкетирование на определение уровня знаний по технологии работ, технике безопасности.

2 Этап. Принятие программы обучения и адаптация материалов.

В программе обучения используются тренировочные модели и примеры с конкретными рабочими ситуациями и с конкретным оборудованием.

3 Этап. Проведение программы обучения.

Формат проведения обучения – тренинг. Тренинги проходят в интерактивном режиме

Методы:

- выполнение и анализ письменных и устных заданий;
- ролевые игры и упражнения;
- практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, задачи решаются путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы.

4 Этап. Посттренинг.

Цель данного этапа – анализ и решение сложных рабочих ситуаций, закрепление сформированных навыков. Также в ходе этапа проводятся следующие мероприятия:

- тестирование участников обучения на предмет усвоения полученных знаний;
- через три недели после основной части тренинга проводится консультационная сессия, продолжительностью 2-4 часа для всех участников тренинга;
- в течение года поддерживается интерактивное общение с

тренером (телефон, e-mail);

- выборочный, или постоянный мониторинг работы персонала.

Помимо корпоративных тренингов, руководство ООО «Камелот-А» также может использовать видео- и аудиотренинги. Данные виды тренинга применяются без отрыва от работы, и в сравнении с корпоративными тренингами, проводимыми в основном тренером извне, видео- и аудиотренинги менее затратны. План обучения на второе полугодие 2017г. показан в таблице 15.

**Таблица 15 - План корпоративного обучения торгового персонала в ООО «Камелот-А» на 2 полугодие 2017 г.**

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.07.2017
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности магазина	12.08.2017
Тренинг по тайм-менеджменту	09.09.2017
Лекция о морально-психологическом климате в организации	14.10.2017
Тренинг по работе с клиентами	18.11.2017
Профессиональный мастер-класс	16.12.2017

Итак, проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров методом их обучения;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы внутреннего обучения торгового персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

Реализация первого мероприятия может позволить снизить уровень текучести кадров молодых специалистов и получить экономию за счет отсутствия затрат на подбор, отбор и найм нового персонала взамен уволившихся сотрудников (таблица 16). Молодым специалистом считаем сотрудников со стажем работы до 3-х лет.

По прогнозу автора, текучесть персонала снизится на 5 человек, что позволит получить экономию средств на подбор, отбор и найм нового персонала ООО «Камелот-А» в сумме 51,0 тыс. руб.

**Таблица 16 - Эффект от обучения молодых специалистов в магазине ООО «Камелот-А» (прогноз на 2017 г.)**

№ п/п	Показатель	Величина
1	Текущая текучесть кадров, %	5,0
2	Прогнозная текучесть кадров, %	3,5
3	Стоимость обучения (группа молодых специалистов 12 чел.), тыс. руб.	$12 * 3,0 = 36,0$
4	Количество сохраненных молодых специалистов, чел.	5
5	Стоимость подбора, отбора и найма сотрудника*	$17,4 * 5 = 87,0$
6	Эффект (п.5-п.3), тыс. руб.	51,0

\* по данным кадровых агентств

Также стоит отметить, что данное мероприятие можно применять для переподготовки кадров, имеющих более весомый стаж работы в организации.

Для расчета себестоимости проекта аттестации важно выделить все затраты, которые понесет ООО «Камелот-А». Затраты подразделяются на инвестиционные (единовременные) и текущие (затраты, которые компания несет в течение всего проекта). Для наглядности представим все затраты в таблице 17.

**Таблица 17 - Инвестиционные затраты в 2017г. (проект)**

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Затраты на обучение персонала, проводящего аттестацию	3,0
Затраты на приобретение дополнительной справочной литературы	0,5
Затраты на оплату юридической консультации при разработке нового проекта аттестации	5,0
Итого	8,5

Так как ООО «Камелот-А» не хватает опыта в создании и разработке такого вида проекта, необходимо обучить специалиста. Затраты на обучение можно отнести к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалиста на курсы повышения квалификации.

Помимо инвестиционных затрат существуют текущие затраты, то есть те затраты, которые компания будет иметь ежегодно во время проведения аттестации сотрудников (таблица 18). Аттестацию планируется возложить на заведующего и специалиста по кадрам. На период подготовки и проведения аттестации им планируется выплата премии в размере 7 тыс. руб. директору и 5 тыс. руб. специалисту по кадрам (включая начисления и взносы). Отсюда затраты на заработную плату возрастут на 12 тыс. руб. в год при условии, что плановая аттестация персонала проходит один раз в год.

**Таблица 18 -Текущие затраты в 2017г. (проект)**

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата сотрудникам, проводящим аттестацию	12,0
Программное обеспечение	2,0
Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. печатной продукции	0,5
Административные издержки	7,0
Средства на премирование лучших сотрудников по результатам аттестации	10,0
Оплата услуг приглашенного на аттестацию эксперта	5,0
Итого	36,5

Согласно данным двух таблиц можно сказать, что себестоимость проекта внедрения аттестации равна 45,0 тыс. руб. Текущие затраты будут появляться каждый раз при проведении аттестации. Они могут меняться в зависимости от количества аттестуемых сотрудников. Однако, это средние показатели для аттестации 10 человек.



Проведение аттестации позволит повышать квалификацию сотрудников, вести эффективный учебный процесс, стимулировать персонал и тем самым повышать качество услуг и имидж ООО «Камелот-А».

Эффект от внедрения системы аттестации сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер. В то же время, по прогнозу автора, вышеуказанные результаты могут проявиться в повышении дохода от продаж на 1% (доход - 383627 тыс. руб.), что составит  $383627 * 0,01 = 3836,3$  тыс. руб.

Экономический эффект от обучения показан в таблице 19. Величина затрат рассчитана с учетом средней стоимости внешнего и внутреннего обучения в регионе.

По результатам расчетов, видим, что вследствие разницы стоимости обучения внешними и внутренними тренерами, учреждение экономит 12 тыс. руб. на обучении торгового персонала.

**Таблица 19 - Эффект от внедрения внутреннего обучения торгового персонала в магазине ООО «Камелот-А» в 2017г.**

№ п/п	Показатель	Величина, тыс. руб.
1	Затраты на организацию внутреннего обучения	$6 * 2,0 = 12,0$
2	Стоимость внешнего обучения	$6 * 4,0 = 24,0$
3	Эффект (п.2-п.1)	12,0

Итак, проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем их обучения;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы внутреннего обучения торгового персонала.

Затраты на внедрение мероприятий составят 93,0 (36+45+12) тыс. руб. Эффект составит 3899,3 (51+3836,3+12) тыс. руб. Откорректированный

эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 3806,3 (3899,3-93) тыс. руб.

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование аттестации, обучения и мотивации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Применение опыта исследуемого магазина во всей торговой сети повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и ООО «Камелот-А» в целом.

## **Выводы по главе 2.**

Магазин ООО «Камелот-А» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой деятельности и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями организации.

Также, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Камелот-А» и исследуемом магазине технология управления персоналом имеет следующие тенденции и последствия:

- снижение производительности труда, выражаемое в снижении квалификации;
- снижение количества отработанных часов даже без учета простоев не по вине сотрудников;
- снижение лояльности и уровня корпоративной культуры персонала, что особенно проявляется в перебрасывании проблем воспитания детей на плечи руководителей.

Персонал магазина ООО «Камелот-А» характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно

малое число сотрудников ООО «Камелот-А» проявляют стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе.

Основной проблемой следует отметить проблему обучения, адаптации новых сотрудников в коллективе, т.е. нет системы наставничества, а также проблему проверки квалификации персонала, т.е. его аттестации.

Проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем их обучения;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы внутреннего обучения торгового персонала.

Эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 3806,3 тыс. руб.

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование аттестации, обучения и мотивации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Применение опыта исследуемого магазина во всей торговой сети повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и ООО «Камелот-А» в целом.

## **Заключение**

Управление персоналом необходимо понимать как совокупность множества способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На данный момент в данную категорию входят следующие составляющие:

- выявление существующей картины, которая отражает реальные потребности организации в найме работников;
- планирование кадрового состава;
- отбор персонала;
- набор сотрудников;
- последующий найм;
- стимулирование работников;
- адаптация новых работников к существующим условиям;
- оценка действий сотрудников;
- обучение персонала, повышение квалификации;
- нормирование труда и др.

Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления персоналом объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить:

- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;
- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала.

Приведенные тезисы дают возможность сделать следующее заключение: нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем и персоналом в частности в большой мере преобразовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании.

Формирование системы управления развитием персонала – фундамент для развития предприятия. Большое значение на этапе разработки играют закладываемые в систему правила и принципы. Процесс разработки и внедрения должен быть последователен и логичен. Важно, чтобы политика в отношении кадров соответствовала стратегическим целям компании и всячески их поддерживала. В то же время, ошибкой многих отечественных компаний является попытка использования зарубежного опыта управления персоналом без адаптации к российским реалиям.

Магазин ООО «Камелот-А» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой деятельности и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями организации.

Также, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Камелот-А» и исследуемом магазине технология управления персоналом имеет следующие тенденции и последствия:

- снижение производительности труда, выражаемое в снижении квалификации;
- снижение количества отработанных часов даже без учета простоев не по вине сотрудников;
- снижение лояльности и уровня корпоративной культуры персонала, что особенно проявляется в перебрасывании проблем воспитания детей на плечи руководителей.

Персонал магазина ООО «Камелот-А» характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников ООО «Камелот-А» проявляют стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе.

Основной проблемой следует отметить проблему обучения, адаптации новых сотрудников в коллективе, т.е. нет системы наставничества, а также проблему проверки квалификации персонала, т.е. его аттестации.

Проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем их обучения;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- разработка программы внутреннего обучения торгового персонала.

Эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 3806,3 тыс. руб.

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование аттестации, обучения и мотивации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Применение опыта исследуемого магазина во всей торговой сети повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и ООО «Камелот-А» в целом.

## Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
2. Устав ООО «Камелот-А», утвержденный собранием участников 21.05.2015г.
3. Правила внутреннего трудового распорядка в ООО «Камелот-А» от 30.12.2016г.
4. Отчеты о результатах хозяйственной деятельности ООО «Камелот-А» за 2014-2016гг.
5. Алехин Э.В. Банковское дело. - Пенза: Ирма, 2012. - 312 с.
6. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2012. - 405 с.
7. Баранов М.А. Управление процессами социально-экономического характера // Социология. - 2015. - №6. - С. 41-52.
8. Бакулин С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление персоналом. - 2016. - №4. - С.14-17.
9. Белкин А.С. Ситуация успеха. Как ее создать. - М.: Просвещение, 2012. - 247 с.
10. Бодалев А.А. Психология личности. - М.: Юнити, 2012. - 410 с.
11. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2012. - 347 с.
12. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2012. - 563 с.
13. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 385 с.
14. Вацлавик П. Экономика предприятия. - СПб.: Нева, 2012. - 460 с.
15. Веснин В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин, А.П. Морозова. - М.: ТРИАДА, 2012. - 305 с.
16. Волков О. И. Экономика предприятия. Курс лекций. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 423 с.
17. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей. - СПб: Питер Пресс, 2012. - 463 с.

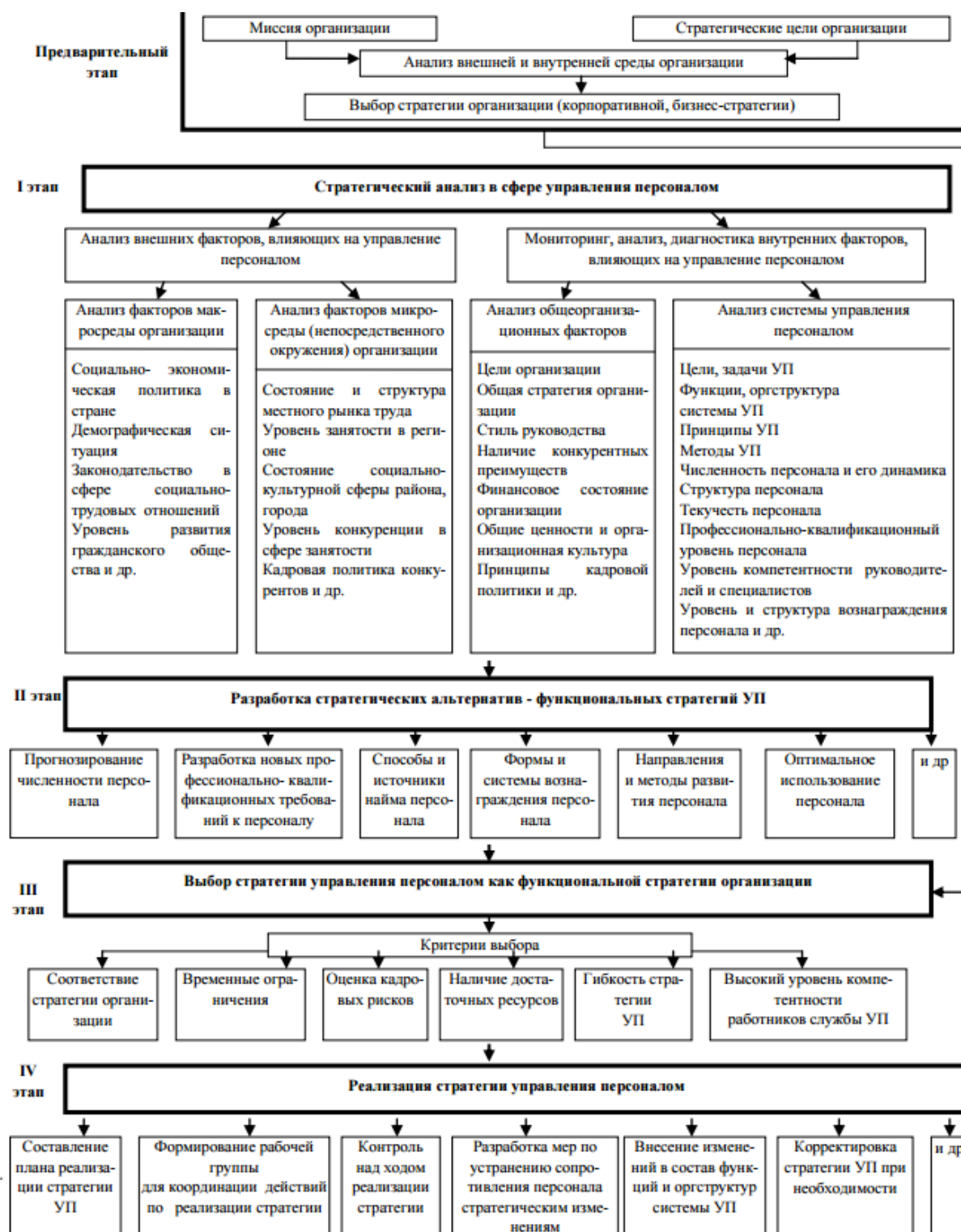
18. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2012. - 587 с.
19. Грязнова А.Г. Финансы. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 496 с.
20. Жигалко З.М. Механизм целеполагания // Экономикс. - 2014. - №12. - С. 35-42.
21. Захарченко В.В. Банковское дело в России // Корреспондент. - 2015. - №8. - С. 22-28.
22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. - 371 с.
23. Казначевская Г. Б. Менеджмент. - Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. - 562 с.
24. Калашник И.А. Социально-экономические процессы. - М.: Знание, 2012. - 312 с.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2012. - 450 с.
26. Кричевский Р.Л. Психология деловых отношений. - М.: Статут, 2012. - 410 с.
27. Колпакова Г. М. Финансы, денежное обращение и кредит. - М.: Юрайт, 2013. - 475 с.
28. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2012. - 523 с.
29. Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2012. - 402 с.
30. Курбатов В.И. Судьба лидера в коллективе // Социум. - 2016. - №4. - С. 15-21.
31. Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия // Экономика и бизнес. - 2015. - №4. - С. 56-62.
32. Ломаный А.В. Управление негосударственными предприятиями. СПб.: Нева, 2013. - 340 с.
33. Нешиной А.С. Финансы: учебник. - М.: Дашков и К, 2012. - 462 с.



34. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2014. - №9. - С. 29-34.
35. Панюшкин С.С. Оценка эффективности постановки целей в бизнесе // Российское предпринимательство. - 2015. - №8. - С. 17-23.
36. Плотинский Ю. М. Цели исследований социальных процессов. Учебное пособие. - М.: Логос, 2012. - 362 с.
37. Пялкова О.Л. Экономика предприятия. - М.: Веста-М., 2012. - 495 с.
38. Саймон Г. Особенности принятия управленческих решений. - М.: Знание, 2013. - 274 с.
39. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2012. - 411 с.
40. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 374 с.
41. Управленческие решения / под ред. - С. Н. Чудновской. - М.: Эксмо, 2012. - 320 с.
42. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2013. - 382 с.
43. Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2012. - 247 с.
44. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - М.: Знание, 2012. - 310 с.
45. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Просвещение, 2012. - 341 с.
46. Яковлев А.А. Оценка системы управления персоналом // Бизнес. - 2015. - №7. - С. 24-27.
47. Яковлев А.В. Технологии управления персоналом // Социум. – 2016. - №10. – С. 24-26.

## Приложение А

### Этапы разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом



## Приложение Б

Горизонтальный анализ актива баланса магазина ООО «Камелот-А» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	На конец 2014 г. тыс.руб.	На конец 2015 г. тыс.руб.	На конец 2016 г. тыс.руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2015/2014	2016 / 2015
				<b>АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	181	168	155	-13	-13	93	93
Финансовые вложения	1931	4559	1567	2628	2992	236	34
Отложенные налоговые активы	28	42	471	14	429	150	1121
Итого по разделу I	2140	4769	2194	2629	2575	223	46
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	5272	5197	3878	-75	1319	98	-25
Дебиторская задолженность	21798	65670	57106	4387	2	8564	301
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	46	46	46	0	0	100	100
Денежные средства и денежные эквиваленты	8394	95	23	-	8299	-72	1,13
Итого по разделу II	35515	71009	62538	3549	4	-	8471
<b>БАЛАНС</b>	37655	75778	64732	3812	3	-	1104
						202	6
							85

## Приложение В

Горизонтальный анализ пассива баланса магазина ООО «Камелот-А» за  
2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	На конец 2014 г. тыс.руб. б.	На конец 2015 г. тыс.руб. б.	На конец 2016 г. тыс.руб. б.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2015/2014	2016/2015
<b>ПАССИВ</b>							
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	985	985	985	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль	12200	30142	9203	17942	20939	247	31
Итого по разделу III	13185	31127	10188	17942	20939	236	31
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	6	0	10	-6	10	100	0
Итого по разделу IV	6	0	10	-6	10	100	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	23370	42399	53300	19029	10901	181	26
Кредиторская задолженность	1094	2252	1234	1158	1018	206	45
Итого по разделу V	24464	57933	54534	33469	3399	237	-6
<b>БАЛАНС</b>							
	37655	89060	64732	51405	24328	137	27

### Приложение Г

Анализ финансового результата магазина ООО «Камелот-А» за 2014-2016гг.

Наименование показателя	На конец 2014 г. тыс.руб.	На конец 2015 г. тыс.руб.	На конец 2016 г. тыс.руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2016 / 2014	2016 / 2015	2016/2015	2016/2015
Выручка	233826	416828	383627	183002	-33201	178	92,0
Себестоимость	(150930)	(216631)	(244058)	-65701	-27427	143	112,7
Валовая прибыль	82896	200197	139569	117301	-60628	241	69,7
Коммерческие расходы	(2460)	(2460)	(2629)	6	-1687	100	106,9
Управленческие расходы	(3862)	(7971)	(4561)	-41092	34102	206	57,2
Прибыль (убыток) от продаж	19675	95878	67665	76203	-28213	487	70,6
Прочие доходы	1265	15869	10178	14604	-5691	1254	64,1
Прочие расходы	(1033)	(1133)	(8081)	-1002	3254	110	71,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	10607	100412	69762	89805	-30650	947	69,5
Текущий налог на прибыль	(2121,4)	(20082,4)	(13952,4)	-11831	-6130	657,7	69,5
Чистая прибыль (убыток)	8485,6	80329,6	55809,6	50324	-24520	1364	69,5

**Приложение Д**  
Анкета участников опроса  
Заполняется персоналом магазина ООО «Камелот-А»

1. Ваш пол:

а) М

б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 30 лет

б) 30-45 лет

в) старше 45 лет

3. Ваша должность:

а) руководитель

б) нач. подразделения/специалист

в) торговый персонал

г) обслуживающий персонал

4. Выберите наиболее значимые для Вас мотивационные признаки в работе в ООО «Камелот-А»:

- материальное вознаграждение

- безопасность и комфорт в работе

- хорошее отношение коллег

- уважение руководителя

- карьера

- избежание ответственности

- самореализация

- значимость труда

- удовлетворение от результатов

труда

- возможность творчества

в работе

5. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в работе в ООО «Камелот-А»:

- общение с людьми

- возможность помощи

- заработная плата

- месторасположение

- социальная значимость

6. Дайте общую оценку работы ООО «Камелот-А» в баллах (1-10)

## 7. Ваши комментарии и пожелания

---

---

---

Спасибо!

## Приложение Б

Таблица функционального разделения труда в отделе кадров ООО  
«Камелот-А»

№ п\п	Наименование функции	Начальник отдела кадров	Специалист по управлению персоналом	Специалист по развитию	Специалист по найму персонала	Специалист по учету персонала	функции, человеко-часы (в
1	Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам	РА	С	О	И		184
2	Рассмотрение предложений о выдвижении на должности	РА	С	О	И		80
3	Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников	Р	С	И			80
4	Анализ текучести кадров	Р	О		И	И	57
5	Контроль за состоянием работы кадров	РА	О	С	И		58
6	Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала	Р	С	О	И		63
7	Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров	Р	О	С	И	И	78
8	Проведение работ с резервом кадров	РА	С	О	И		50
9	Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров	Р	С		С	О	120
10	Оформление документации при приеме, увольнении работников	Р	С	С	И	О	70
11	Ведение трудовых книжек		Р		О	И	33
12	Рассмотрение писем, жалоб, заявлений	Р	О	С	И		87
13	Подготовка годовых отчетов	РА	О	С	П	И	96
	Итого:						1056

Р – руководитель, С – согласовывает, И – исполняет, А – анализирует, О – организует, П – передает, получает информацию.



