

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

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

| Тема работы |
|--|
| Совершенствование кадровой стратегии управления персоналом, как части стратегического управления организацией |

УДК – 005.95:005.

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|------------------------|---------|------|
| 3-3301 | Сафронова Анна Юрьевна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна | | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна | | | |

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Менеджмента | Чистякова Наталья Олеговна | к.э.н., доцент | | |

Томск – 2016г.

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

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|------------------|
| Дипломной работы |
|------------------|

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|-------------------------|
| 3-3301 | Сафроновой Анне Юрьевне |

Тема работы:

| | |
|--|--|
| Совершенствование кадровой стратегии управления персоналом, как части стратегического управления организацией | |
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | |

Срок сдачи студентом выполненной работы:

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

| | |
|---|--|
| <p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p> | <p>ООО "ТомРитейл", ГК "ЛАМА", универсам "Абрикос", Иркутский тракт, 74. Циклический режим работы, направление деятельности – реализация продовольственными товарами.</p> |
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(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; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <p>Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области стратегического управления персоналом и возможности его усовершенствовать. Цель работы: исследовать на конкретном примере опыт управления персоналом, а именно на примере ГК ЛАМА и предложить пути совершенствования стратегического управления персоналом ООО "ТомРитейл". Разработка программы КСО для</p> |

| | |
|--|--|
| | предприятия; Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования |
| Перечень графического материала | Анализ факторов микроокружения Динамика роста заработной платы Данные о численности сотрудников Возрастной и образовательный состав кадров в разрезе категорий сотрудников SWOT-анализ персонала универсама "Абрикос", Иркутский тракт, 74 Ключевые показатели по аттестации Динамика показателей Динамика показателя проходимости Индивидуальный план развития сотрудника |
| Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы | |
| Раздел | Консультант |
| Социальная ответственность | Феденкова Анна Сергеевна |

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

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна | | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|------------------------|---------|------|
| 3-3301 | Сафронова Анна Юрьевна | | |

Оглавление

| | |
|--|-----|
| Реферат | 5 |
| Введение | 9 |
| 1. Анализ стратегий управления персоналом | 12 |
| 1.1. Понятие стратегии | 12 |
| 1.2. Стратегия и политика управления персоналом организации | 15 |
| 1.3. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи | 20 |
| 1.4. Варианты классификации стратегий управления персоналом | 21 |
| 1.5. Разработка стратегии управления персоналом | 30 |
| 2. Анализ стратегического управления предприятия | 39 |
| ООО "ТомРитейл" | 39 |
| 2.1. Общая характеристика предприятия ООО «ТомРитейл» | 39 |
| 2.2. Анализ внутренней и внешней среды организации универсама ООО "ТомРитейл ", ГК "ЛАМА", универсам "Абрикос" | 42 |
| 2.3. Миссия и цели ООО "ТомРитейл" | 50 |
| 2.4. Анализ стратегии развития ООО "ТомРитейл" | 51 |
| 2.5. Анализ существующей кадровой политики | 59 |
| III. Выработка кадровой стратегии ООО "ТомРитейл" | 73 |
| 3.1. Выработка плана развития персонала ООО "ТомРитейл" | 73 |
| 3.2. Совершенствование стратегии управления персонала в рамках компании ООО "ТомРитейл" | 80 |
| Заключение | 87 |
| «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ» | 90 |
| Список использованной литературы | 106 |
| Приложение А | 109 |
| Перечень программ корпоративного университета ГК «Лама» | 109 |
| Приложение Б | 111 |
| Обучение персонала | 111 |
| Приложение В | 114 |
| Зоны ответственности | 114 |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 115 страниц, 23 таблицы, схем 1, 36 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: менеджмент, стратегия, совершенствование, персонал.

Объектом исследования является (ются) ООО "ТомРитейл", ГК "ЛАМА", розничная сеть магазинов "Абрикос", а именно магазин "Абрикос", Иркутский 74.

Цель работа – Совершенствование стратегического управления персоналом как части стратегического управления организацией.

В процессе исследования проводились: в первой главе были рассмотрены теоретические и практические подходы совершенствования стратегического управления персоналом; во второй главе была представлена характеристика предприятия и исследования стратегий управления персоналом; третья глава была посвящена разработке путей совершенствования стратегий в управлении персоналом торгового предприятия и дана оценка по управлению персоналом.

В результате исследования необходимо выработать пути совершенствования стратегического управления персоналом.

Степень внедрения: реализованы рекомендации по совершенствованию управления персоналом

Область применения: персонал ООО "ТомРитейл"

Экономическая эффективность/ значимость работы: внедрение результатов будет способствовать достижению увеличения эффективности работы всей сети ООО "ТомРитейл", которые в совокупности определяют деятельность всей компании.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

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

11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

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

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

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

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

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

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

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

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

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Стратегия это констатация того, какой организация хочет себя видеть, куда она хочет двигаться и как она предполагает это сделать.

Стратегическое управление – это поиски, идентификации и реализациями долгосрочного конкурентного преимущества. Это – разработки и реализации действия, ведущего к долгосрочным превышениям уровней результативности деятельности компании над уровнями конкуренции.

Политика управления персоналом (кадровая политика) организации – это система принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом.

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ГК – Группа Компания

РЦ – Распределительный Центр

ТЦ – Торговый Центр

МЦ – Медицинский Центр

ГМО – генетически модифицированный организм

РС – Расчётная Служба

АУП – Администрация Управления Персоналом

Введение

Тема, выбранная для этой работы интересна тем, что в повседневной жизни большинство современных людей часто сталкивается с организациями, компаниями, предприятиями, и, в большей мере, с торговыми организациями, в которых мы приобретаем необходимые для жизни вещи. Так как автор проходила практику в ГК ЛАМА, одной из крупнейших торговых организаций г. Томска, а именно в одном из универсамов розничной сети "Абрикос", было собрано большое количество материалов, которые есть необходимость рассмотреть в рамках дипломной работы.

Одна из главных задач, решаемых управляющими универсамом, – грамотное выстраивание работы с кадрами. Управление персоналом – это немаловажный фактор в развитии универсама да и компании в целом. Однако, при управлении компанией (универсамом), нужно уделять внимание не только тактике управления персоналом, но и необходимо рассмотреть стратегию управления персоналом, совершенствовать выбранную стратегию.

Количество исследований, делающих акцент на изучении стратегического поведения, которое поможет существующей системе выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, значительно увеличилось в литературе в последнее десятилетие. Любая компания в условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке вынуждена не только сконцентрироваться на внутреннем состоянии дел, но и разрабатывать долгосрочную стратегию, позволяющую ей успевать за изменениями, происходящими в ее окружении. Актуальность сегодняшнего дня диктует необходимость наличия у компании управления, которое обеспечивает ей своевременную адаптацию системы к быстро меняющемуся окружающему миру. С другой стороны, единой для всех компаний стратегии не может быть, так как не существует единого, универсального для всех, стратегического управления. Как каждая фирма, организация индивидуальна, так и система ее управления сложна и уникальна, оттого и процесс выбора

стратегической альтернативы для всех своеобразен.

Если рассматривать вопрос с точки зрения истории понятия «стратегического управления персоналом», то в современном международном менеджменте термин "стратегическое управление" не нов, как область управленческой деятельности стратегическое управление было признано как значимое направление исследования в 1960–1970-х гг., первым его предназначением стало выделение управления на высшем уровне в особую прерогативу. В 1990-х гг. в сфере менеджмента утверждаются новые подходы к управлению персоналом – объектами внимания исследователей становятся не деятельность людей, производственные процессы, а в первую очередь организационные культуры различного типа.

Если взглянуть на сегодняшнее состояние вопроса управления персоналом, то стоит отметить, что современное руководство рассматривает культуры организаций как некие главные стратегические инструменты, позволяющие направлять все структуры на общую цель, стремятся задействовать инициативу работников, облегчить взаимное общение. На деле, при такой постановке задачи происходит трансформация понятия управления персоналом в систему управления человеческими ресурсами. В такой системе меняется задача и цель кадровых служб, как следствие – повышение статуса работника кадровой службы. Достаточно отметить такую тенденцию: руководители отделов кадров во многих корпорациях входят в состав правления и даже в совет директоров.

Как особенность развития современного производства следует отметить, что сегодня много внимание уделяется стратегическим подходам к управлению персоналом, такому, что позволяет получить синергический эффект, конечно, при соблюдении определенных условий. Как следствие третьей промышленной, информационной революции, является зарождение нового общества, в основу которого закладывают три человеческих качества – интеллект, информацию и интерес. Такое общество выделяет не труд в своей непосредственной форме, как раз разум и наука становятся непосредственной

производительной силой, основным источником богатства общества.

За рубежом, теоретическое и практическое осмысление стратегии управления персоналом пока находится в зародышевом состоянии (по признанию самих западных ученых). Что касается России, здесь еще в 1980-х гг. вообще не использовалось подобной терминологии. В России, для того, чтобы внедрить в практику новые принципы управления персоналом, необходимо перейти от отделов кадров сразу к отделам стратегического управления человеческими ресурсами, даже минуя создание отделов управления персоналом. Таким образом, минуя промежуточный этап, страна совершит рывок в будущее, при благоприятных условиях произойдет этот переход раньше, чем в странах Запада.

Что касается проблемы управления персоналом в нашем городе, то стоит отметить, что изученность стратегического поведения в ГК ЛАМА не совершенно. Здесь ещё есть что рассмотреть и изучить. И, как будущий менеджер, считаю необходимым осуществить такое исследование.

Цель дипломной работы: исследовать проблему совершенствования стратегического управления персоналом в рамках стратегического управления ООО "ТомРитейл", ГК "ЛАМА", универсамы розничной сети "Абрикос", и как один из примеров универсам "Абрикос", Иркутский тракт, 74.

Из цели вытекают следующие задачи:

1. рассмотреть теоретический аспект стратегического управления персоналом и возможности его усовершенствовать;
2. исследовать на конкретном примере опыт управления персоналом, а именно на примере ГК ЛАМА;
3. предложить пути совершенствования стратегического управления персоналом ООО "ТомРитейл".

1. Анализ стратегий управления персоналом

1.1. Понятие стратегии

Само слово «стратегия» заимствованно из греческого языка и дословно обозначает «искусство развёртывания войск в бою», высшая область военного искусства. Но, это понятие за две сотни лет стал популярным, войдя в теорию и практику управления. Менеджеры нашего времени оперируют им непринуждённо и охотно. Помимо того, у них это слово означает высшее выражение управленческой деятельности. [4] Без сомнения, «стратегия» – важное понятие.

На данный момент существует множество определений и они все не однозначны. Большинство писателей, исследующих данную область пытались найти единое определение понятию «стратегии», однако, однозначными и общепризнанными это понятие так и не стало.

Г. Минцберг, а так же коллеги, пытались объяснить что из себя представляет «стратегия», дав при этом несколько трактовок. [4]

1. "Стратегии" как планы, руководители, ориентиры и направления развития, дорога из настоящего в будущее.

«Стратегии – это группа фундаментальных и важных решений в рамках целей и средств предприятия».

«Стратегии – планы высших руководителей при достижении долгосрочного результата, в рамках цели и задачи компании».

«Стратегии компании это совокупные программы способов и методов, осуществляемые для создания будущего компании и суметь выжить в современном мире» [15].

«Традиционно, корпоративная стратегия – план организации, направленный на сбалансированность внутренней сильной и слабой сторон с внешними возможностями и угрозами, для поддержания конкурентоспособных преимуществ» [16].

2. Стратегии как принципы поведения и следований неких моделей поведения (с учетом поведения в прошлом).

«Стратегии это система методов, которые используют организации для принятия управленческих решений. Так же стратегии можно рассмотреть как общий комплексный план, при помощи которого произойдет осуществление миссии и достижение хозяйственной цели организаций» [17].

3. Стратегии как позиции, то есть расположения определенного товара (услуги) на конкретном рынке.

«Стратегии организаций представляют собой розыск соответствий между внутренней возможностью компаний и внешними средами».

4. Стратегии это перспективы, а именно основные способы действий организаций.

– «Стратегии представляют собой создание основной долгосрочной цели и задачи организации, разработка направлений действия и распределение ресурсов, необходимые при достижении этой цели» .

– «Стратегии представляют собой долгосрочные качественные и определенные направления развития компании, которые касаются сфер, средства и форм ее деятельности, систем взаимоотношения внутри компании, а также позиций компании в окружающих средах, приводящих компанию к своей цели». [6]

5. Стратегии это ловкие приемы, особые маневры, предпринимаемые для того, чтобы обхитрить соперников и конкурентов.

Следовательно, не беря во внимание то, что одной трактовки стратегии нет, приведенные варианты трактовки не исключают друг друга. Напротив, не возбраняется считать как взаимодополняющие.

Однако, водится единое мнение насчёт следующего:

1. Стратегическое решение достаточно значимо и влияет на благополучие организации в целом.

2. Стратегии затрагивают не только организации, но и их окружение. В стратегическом смысле они неразделимы. Организации используют стратегии, чтобы умело справляться с изменчивым внешним окружением.

3. Стратегии включают как предпринимаемое действие так и метод принятия решения и его осуществление.

4. Стратегии не бывают простыми. Сейчас в организациях не редко происходят перемены, и поэтому очень часто необходимо работать с новыми комбинациями условий, и поэтому содержание стратегий не могут быть ни программируемыми, ни шаблонными, ни повторяющимися.

5. Стратегии основательно никак не продумаешь. Эксперты в менеджменте вместе считают, что намеченные и реализуемые стратегии компании иметь большие отличия .

6. Стратегии должны быть проработаны не только концептуально, но и аналитически. Авторы выделяют именно аналитические аспекты, однако их большая единогласно считают, важным моментом при выработки стратегий является концептуальная разработка руководителей организации.

7. Стратегия существует на разных уровнях организации.

Организация имеет корпоративную, функциональную стратегию.

Таким образом, как организации хотят выглядеть, куда стремиться и каким образом всё это реализовать, таковой стратегией она и будет распоряжаться.

В общем, стратегическое управление неразрывно связано с тем как организация будет развиваться и к чему стремиться. А это и определение целей организации и взаимосвязь с окружающим миром, благодаря чему организация достигнет поставленных задач, используя весь свой потенциал и возможности.

Стратегическое управление – это поиски, идентификации и реализациями долгосрочного конкурентного преимущества. Это – разработки и реализации действия, ведущего к долгосрочным превышениям уровней результативности деятельности компании над уровнями конкуренции. [18]

Ну и в первую очередь, это управления организациями, которые ссылаются на человеческие возможности как фундамент предприятия и основная база перед конкурентами.

1.2 Стратегия и политика управления персоналом организации

Как мы писали ранее, стратегия бывает разноуровневая. Помимо корпоративной стратегии, предприятие имеет обширный ряд функциональных стратегий. Это области финансов, маркетинга, персонала, производства и информационных технологий. Эти стратегии являются необходимыми для деятельности предприятия.

Вместе с маркетинговой и финансовой стратегиями, стратегия управления персоналом считается важной на данный момент функциональной стратегией предприятия. В нынешнем мире, а именно в российской ситуации, важное значение имеет то, что стратегия управления персоналом намного чаще начинает быть первичной и главной и даже единственный реально возможный стратегический фактор. По проведенным исследованиям различных определённых управленческих ситуаций видно, что в огромном числе случаев начать любые стратегические изменения на организации можно только с помощью человека и его ресурсов.

Как пишут великие умы управления, то есть менеджмента, самая важная и главная основа организации или предприятия, без разницы, является человеческий ресурс и его потенциал. Сейчас, на данный момент времени, И чтоб достичь оложительных результатов организации на данный момент жизненной ситуации необходимо правильно и качественно использовать весь человеческий ресурс и потенциал, будь то отношения с конкурентами, будь то тактическая либо стратегическая перспектива организации. То есть рассматривая как стратегическая перспектива человеческий фактор, он однозначно возрастёт.

То как мы поймём что такое фактор персонала так и определим его значение и место в настоящей организации на долгосрочный период. И так, стратегия управления персоналом должна направлять персонал организации на долговременную перспективу развития, на достижение целей организации.

Но, как мы писали ранее с определением «стратегия», нет чёткого ответа и понимания: «Что же такое «стратегия управления персоналом организаций»?». Наши великие умы этой области пишут, что это объект огромных научных исследований и дискуссий, и ответы на эти вопросы противоречивы.

Исследуя и изучая книги, работы, труды российских и зарубежных специалистов, можно выделить следующие понятия стратегии управления:

а) устойчивые схемы планированного пользования человеческими ресурсами и действия, направленные на обеспечение выполнений фирмой поставленных целей;

б) система действий, осуществлённых к страдникам которые, принимают управленческое решение в компании, и ориентируются на долгосрочную целевую установку [7];

в) манипуляции, которые влияют на поведения каждого работника при формулировании и удовлетворении ими стратегической потребности компании;

г) разработанные руководителями организаций приоритетные, качественно определенные направления действий, необходимые для достижения долгосрочных целей по созданием высокопрофессиональных, ответственных и сплоченных коллективов и учитывающие стратегическую задачу организаций и ресурсные возможности [7];

д) подсистемы стратегий организаций, представленные в виде долгосрочных программ конкретного действия по реализации концепций использований и развития потенциалов сотрудников организаций в цели обеспечений ее перед стратегическими конкурентами;

е) система способов и методов, а так же правилами управления персоналом, которые дают возможность достичь установленные цели организаций;

ж) программные способы мышления и управления, обеспечивающие согласования цели, возможности предприятий и интересы сотрудников, которые предполагают не только формирование генерального курса деятельности предприятий, но и повышение мотиваций, заинтересованностей каждого работника в его реализациях [19].

Но всё таки по отношению определённых моментов стратегий управления персоналом есть единое мнение:

1. Стратегия управления персоналом выбирается из огромного числа факторов и связана, однозначно, со стратегией организации в целом.

2. Цель управления персоналом является частью организационной цели. То есть, стратегии управлений персоналом являются частью общих стратегий организации и как следствие это и есть перспективное планирование ее хозяйственной деятельности.

Суть вопроса заключается в том, что стратегия управления персоналом зависит от планов предприятия. Решение всех проблем зависит от наличия у предприятия всех необходимых человеческих ресурсов (персонала), учёба, мотивация, система вознаграждений, гибкая, командная работа и стабильность в трудовых отношениях. Достижение положительных результатов в каждом пункте и есть важный элемент реализации успешной корпоративной стратегии. То есть в стратегическом управлении персоналом предполагается то, что направление и цель стратегий управления персоналом организаций определится по ходу разработки общей стратегии.

Немецкие учёные Р. Марр и Г. Шмидт [7] утверждают, что стратегия управления персоналом основана на том, что менеджмент должен соединять следующее: это практика и цель управления персоналом со стратегиями в бизнесе. Это даёт возможность руководителю всякого уровня привлечь,

отобрать, продвинуть, вознаградить, развить и удержать персонал, нужный в бизнесе.

3. Стратегия управления персоналом предполагает долгосрочную перспективу развития, это можно объяснить разнообразие нацеленности на разработку и изменения психологической установки, мотиваций, квалификаций, а так же структуры трудовых коллективов, и изменение происходит, в основном, только через очень длительный период времени. То есть, базовая цель стратегических управлений персонала есть образование стратегических способностей организаций – используя квалифицированный, приверженный и мотивированный персонал, который сможет создать сильные преимущества перед конкурентами.

Более точная цель стратегического управления персоналом это создание направленности действий предприятия в меняющемся мире, используя разработку и реализацию эффективной политики управления персоналом (кадровой политики).

Как и ранее говорилось для других трактовок, так и для понятия кадровая политика так же нет однозначного ответа и определения. Причём, опыт практики деятельности российских предприятий, а также определённых книг по менеджменту, посвященных управлению персоналом, показывают, что управленческий персонал и создатели книг в этой области – дают абсолютно разные определения этому понятию. Вот некоторые понятия «кадровой политики организаций»:

а) генеральные направления кадровых работ, принципы, методы, формы, организационные механизмы при разработки цели и задачи, направленные на сохраненность, укрепленность и развитость кадровых потенциалов, на создание квалифицированных и высокопроизводительных сплоченных коллективов, способных во время реагировать на постоянно меняющиеся требование рынка с учетом стратегий развития организаций. Кадровая политика в первую очередь это формирования стратегий управления

персоналом организаций, которые учитывают стратегии компании организации [7];

б) комплексы организационной и содержательной меры, направленной на эффективные использования способностей и профессиональных навыков каждого работника при достижении конечных целей (миссии) организации. Это схема действий, которая способна направить работника компании о доброй воли полностью "отдаться" в пользу своей компании;

в) в самом общем понимании – системы, в которых есть правила и нормы (осознанные и определенные, хорошо сформулированные), приводящие персонал в согласованность со стратегиями организации. Альтернативный вариант слова – это набор определённых правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях сотрудников и фирмы;

г) вопросы, связанные с наймом и выбытием рабочей силы, условием труда персонала и достойной оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров [20].

Причин этих разногласий много. Назовём их:

- недостаточное и нечеткое понимания различий среди определений «стратегия управления персоналом» и «политика управления персоналом (кадровая политика)»;

замена друг другом;

убеждения того, что эти определения считаются синонимами, а «стратегия» – новомодный «заменитель» более традиционной «политики».

Если посмотреть «Словарь русского языка» С.И. Ожегова, термин «политика» это цель, задача, метод, и то благодаря чему достигается эта цель. Такие подходы должны распространяться и на термин «политика управления персоналом (кадровая политика)» организаций.

Таким образом, более точное определение это то определение, в соответствии с которым политика управления персоналом (кадровая политика) только может обосновать в необходимости использовать в

ситуации определённого метода отбора и оценивания человеческих ресурсов, при этом не задействуя детальный анализ содержаний, специфик при проведении практических работ с персоналом.

То есть, политика управления персоналом (кадровую политику) организации это есть системы способов и методов и вытекающие из них формы, методы и критерии работ с работниками.

1.3. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи

Большая часть управляющего персонала на предприятии считает, что стратегии управлений персоналом основывают составную часть общей корпоративной стратегии организации. И это определённо так и есть. Но в реальной жизни существуют различные варианты их взаимосвязи, они дают возможность стратегии управления персоналом и стратегии организации в общем не однобоки [7].

Обычно, общая стратегия на предприятии и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как одно целое. Это активно привлекает людей из служб управления персоналом в решении стратегической задачи организаций на корпоративных уровнях. Так же это обеспечивает высокий уровень компетентности, персонал может сам решить задачу, и не одну, в управленческой среде, исходя из позиции развития всей организации и делать вклад, тем самым, в разработку общей стратегии.

Напоследок скажу то, что создание общей стратегии организации обеспечивается нынешней кадровой ситуацией на предприятии и реально возможной стратегией управления персоналом. При этом, при разработке общих стратегий компании ее управленческому персоналу понадобится намного больше времени для изучения местных рынков, чтоб

ориентировались на реальных условиях и реальных возможностях, вариантах стратегий управления персоналом.

Поэтому, многие специалисты выделяют главное отличие стратегии управления персоналом, которое заключающуюся в том, что она имеет неразрывную связь со всеми другими стратегиями в организации, а управление персоналом это способ, при помощи которого реализуются все дельные стратегии организации [5].

1.4. Варианты классификации стратегий управления персоналом

Предприятия и компании для каждого сотрудника осуществляют свою персональная стратегия с учётом различных ситуаций и подходов в организации. Особые роли, выбирая стратегию управления персоналом могут играть, к примеру, определенные рынки сбывания, на которых организации в большей степени реализуют свой товар, а так же услугу, специализации организаций, изменения в трудовых отношениях, развития технологий и других факторов.

Исследование и изучение книг области менеджмента даёт возможность определить огромное количество различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, которые реализуются на предприятиях и компаниях. Опишем их.

Классификация стратегии управления персоналом имеет следующую зависимость от:

- типов конкурентных стратегий;
- типов общих стратегий организаций;
- стадий развития (жизненных циклов) организаций;
- миссий организаций;
- способов реализаций стратегий в организациях;
- философий управления персоналом.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентных стратегий.

Здесь мы рассмотрим зависимости среди стратегии управления персоналом и тремя конкурентными стратегиями, которые предложил М. Портер: стратегия инноваций, стратегия повышения качества и стратегий лидерства в издержках.

1. Стратегия инновации.

высокие степени творчества;

наиболее долгосрочная перспектива;

более или менее высокая степень сотрудничества, взаимозависимых поведений;

высшая стадия терпимости к рискам;

высшая стадия терпимости к неопределенному и непредсказуемому.

2. Стратегии лидерства в издержках

больше внимания результату, а именно объему выпускаемых продукции;

низшая стадия приемлемости к риску;

краткосрочная перспектива;

достаточно внимания такому показателю, как качество.

3. Стратегия повышения качества.

- основные внимания к качествам;

- основные внимания к процессам;

- низкая степень терпимости к риску;

— высокая степень приверженности компании.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации.

При этих условиях стратегия управления персоналом может ориентироваться на определённый вид корпоративных или общих стратегий организаций.

1. Предпринимательские стратегии. Розыск и вовлечение новых

сотрудников, которым присуще инициативность, контактность, с долговременными ориентациями, готовые рискнуть, которые не боятся ответственности. Важным является и то, чтобы лучшие специалисты оставались в организации.

2. Стратегии динамического роста. Сотрудники обязаны организационно закрепляться, обладали гибким характером в меняющихся условиях.

3. Стратегии прибыльности. Ориентируются на критерий количеств и такой критерий как эффективность в сфере персонала; срок – кратковременность; результат – относительно низкий уровень рисков и минимальный уровень организационных закрепленностей сотрудников.

4. Ликвидационные стратегии. Ориентированы на потребности в рабочей силы на кратковременность, с узкими ориентациями, небольшая приверженность к компании.

5. Стратеги круговорота (циклическая). У работников должна преобладать гибкость в рамках меняющихся условий, должно быть хорошее ориентирование на большую цель и дальнейшую перспективу.

По анализу зависимости стратегий менеджмента М. Марчингтона и А. Уилкинсона, от вида всеобщей стратегий организаций, видно, что они приняли за базу три вида организационных стратегий, которые были предложены еще в 1978 году. Их предложили Р. Майлс и С. Сноу: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков.

1. Организация-защитник. Стремление к стабильным, централизованным условиям, высоким объемам выпускаемости низкзатратных продуктов, строгим контролям.

2. Организация-изыскатель. Стремление поиска новых возможностей, фокусирующаяся на постоянном развитии и полагается на гибкость.

3. Организация-аналитик. Предпочитает сочетать преимущество типа организации–защитник и изыскатель.

При использовании этой типологии организационной стратегии Р. Майлс и С. Сноу, И.Б. Гурков исследовал российские предприятия и организации дал свои варианты типологий стратегии. Эти варианты употребляются в организациях на отечественных рынках, которым присущи элементы стратегий и политики управления персоналом, выделив: стратегию фирмы – «защитник», стратегию фирмы – «интегрированный анализатор», стратегию фирмы – «диверсифицированных анализаторов» и стратегию фирм – «проспекторов» [18].

1. Стратегии компании – «защитник»;

- защитники качеств;
- защитники издержек.

Сохранив достигнутую долю на определенных рынках или, при благоприятном обстоятельстве, расширения своих долей и выпуск на новый географический рынок.

2. Стратегии компании – «интегрированных анализаторов». Быстрые вхождения на возникающий рынок с высокими качественными продуктами.

3. Стратегии компании – «диверсифицированных анализаторов». Характерны для крупной диверсифицированной компании, оперирующей в разных областях рынков.

4. Стратегии компании – «проспектора». Компании предлагают новые продукты или услуги и практически создают рынки или целые отрасли.

А. Московская исследовала российские промышленные предприятия [21]. Она выделила три основных типа экономической стратегии фирмы, в зависимости от которой, в основном, реализуется и кадровая стратегия:

- стратегии, направленные на самосохранения, поддержания социально-экономических стабильностей фирмы и её коллективов, в том числе удержания рынка;
- стратегии, направленные на максимизации прибылей на короткий период времени («стратегии рыночных спринтеров»);

- стратегии, направленные на развитие производств, внедрения новой технологии, завоёвывание рынка, улучшение бизнеса в целом («стратегии рыночного стайера»).

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации.

При принятии решений выбора или смены стратегии фирмы в целом, а так же стратегий управления персоналом в частности, берутся во внимание этапы жизненных циклов (стадий развития):

1. Зарождение. Гибкая рабочая модель, вовлечение сотрудников, которые будут привержены и высокомотивированы, конкурентные оплаты, практически нет формальностей, обычно, отсутствуют профсоюзы;

2. Рост. Наиболее прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процесса управления, и систем вознаграждения. Достигаются наивысшие стадии приверженностей и развиваются стабильные трудовые отношения;

3. Зрелость. При чётком контроле по стоимости рабочих сил и повышению производительности труда. При этом здесь трудно обосновать расходы на обучение. Существует напряжение в отношениях у работников;

4. Спад. Начинается рационализация и сокращение штата. На долгосрочный период практический подход ограничен для того чтоб сократить затраты.

Важные моменты стратегий и политики управления персоналом в зависимости от стадий развития организации проводят исследование немецких экспертов Р. Марра и Г. Шмидта, они выделяют 5 стадий[7]:

1. Зарождение организации. Организации изначально созданы, отличаются предпринимательствами, управляются собственниками;

2. Функциональный рост. Технические специализации. Растёт количество подразделений, производственных линий и рынков. Организационные структуры формализованы;

3. Контролируемый рост. Рациональные администрации.

Приобретаются компании, организации, диверсифицируются производства. Приобретаются конкуренции за ресурсы.

4. Функциональные интеграции. Диверсификации, децентрализации, структуры организаций – продукты и центры прибылей, проектные и матричные управления. Большое внимание уделяется интеграциям. Организационные структуры наиболее плоские и горизонтальные;

5. Стратегические интеграции. Сотрудничества, групповые культуры. Межфункциональные горизонтальные интеграции. Наибольшая возможность адаптируемости к переменам. Стратегические планирования структуры – центры прибылей, которые обслуживаются менеджерами данной фирмы.

Наши российские авторы, исследующие особенность стратегий и политику управления персоналом на разных этапах развития организаций это Герчиков В.И., Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. [7]:

1. Становление. Отношения к работникам не сформированы. Сплоченные команды управленческого персонала и переменные составы сотрудников. Нестабильное бучение. Большая часть сотрудников получают только оклады. При любом направлении работ с персоналом превосходят недолгосрочные решения;

2. Быстрый рост. Четкие организационные структуры и функциональные специализации. большой отбор линейных персоналов. Вводные обучения, тренинг. Стимулирование исполнение и объемные результаты. Увеличение заработной платы. Трудовые условия улучшаются. Появление служб по работам с персоналом;

3. Стабильные работы. Перестройка организационных структур. Сотрудник – важная единица в организации. Развивается клиентская ориентация персонала. Повышения квалификаций;

4. Маневры. Продуктовые принципы построений организационных структур. Помимо повышения квалификации, начинают заниматься переобучиванием;

5. «Благородный уход». Последовательные сокращения персонала.

Выплаты выходного пособия. Привлечение помощи в переквалификациях, трудоустройствах, основаниях своих дел;

6. «Выжидание». Гибкость в режиме труда. Развивается обучение. Большое внимание стало уделяться социальным сферам и корпоративным культурам. Начинают стимулировать инициативу.

Книга, написанная Базаровым Т.Ю. и Ереминым Б.Л. выделяет 4 этапа развития фирмы: формирование, интенсивный рост, стабилизация и спад.

Рассмотренные варианты классификаций стратегии управления персоналом в зависимости от конкурентных стратегий, организационных стратегий и этапов жизненного цикла, фирмы практически считаются традиционными. Ими пользуются большая часть российских и зарубежных авторов. Однако, есть классификация, которая меньше традиционная, они в свою очередь тоже интересны и полезны для изучения стратегий управления персоналом различных организации.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации.

Так, Герчиков В.И., исследовал крупные западноевропейские, американские, канадские и российские компании, атак же беседы с их руководством. Он определил особенность политики управления персоналом с зависимостью от доминирующих компонентов миссии компании. Данный фактор важен для стратегии, потому как определение «миссии организаций», как систем основной цели, которую компании ставят на какой-то период своей деятельности, играют важные роли в стратегических планированиях фирмы.

Он выделил 6 важных составляющих миссии организаций: составляющая прибыли, клиентов, дел, работников, развития и территории.

1. Прибыль. При становлении организаций или внезапного попадания компании в кризисную ситуацию, прибыль является главной составляющей стратегий организаций;

2. Клиенты. Основа стратегии при условии если:

- фирма профильная и количество клиентов ограничено;
- работа фирмы ориентируется на массовых потребителей, однако предпочтительнее небольшое их число, и есть составная часть основного объема заказов;
- ориентировка на определённые социальные группы;
- попытки фирмы приобрести рынок, имея в наличии новый продукт, занимается поиском важной клиентуры, занимается их завоевыванием, и благодаря чему происходит расширение общего круга потребителей;

3. Дело. Получит преобладание при условии:

- фирма работает только там, где спрос высок с завидной устойчивостью;
- фирма прочно закреплена на рынка и теперь занимается только усовершенствование продукта;

4. Работники. Это основа миссии, при условии, что есть своя история и имеется стабильный, надёжный коллектив;

5. Развитие. Это и является основой миссии, это крупная диверсифицированная компания и фирма, которая имеет инновационную деятельность;

6. Территория. Будет основным при следующих условиях:

- бизнес организаций ограничено определенными территориями;
- фирма работает только для определённого географического микрорайона и ориентирована на жителей в нём;
- ставят задачи приобретения новых территорий.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации.

Очередные подходы при определении типов стратегий и политики управлений персоналом базируются на способах реализации их на фирме. В известных учебниках Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. по менеджменту, авторы исследуют этот подход как основной, исторически сложившийся при развитии менеджмента, и останавливаются на четырёх важных типах кадровой

политики организаций. Это пассивная, реактивная, превентивная и активная [7].

1. Пассивная кадровая политика. У руководителей компании нет выраженных программ действия по отношению к своему персоналу, а кадровые работы это рутинное функционирование;

2. Реактивная кадровая политика. Руководители осуществляют контроль за симптомом негативных состояний в работах с работниками, принимают попытки проанализировав их причину и следят за возникновением конфликтной ситуации;

3. Превентивная. Руководители имеют обоснованный прогноз развития ситуаций. Но организации не имеют средства для влияния на ситуации. Сотрудники кадровых служб располагают средством диагностирования работников, а так же методиками прогнозирования кадровых ситуаций на среднесрочный период;

4. Активная. Руководители организаций имеют прогнозы, а так же средство воздействия на ситуации, а кадровые службы способны разрабатывать целевую кадровую программу, и производить осуществление регулярных мониторингов ситуаций и делать корректировки на исполняемость программы с параметрами внешней и внутренней среды.

Данным подходом пользуется и Комиссарова Т.А. Она тоже исследует виды стратегий и политики управлений персоналом в соответствии способов её реализации на фирме. Автор описывает так же 4 вида кадровой политики, при этом выделяет активные и реактивные политики (Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. – активные) авантюристические кадровые политики [21].

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от философии менеджмента.

Выбор стратегии немецких специалистов в сфере промышленная социология Керна и Шуманна в отношении работников определилась характерами ситуаций, в которых действуют предприятия. Авторы связали предпочтения, оказываемые стратегиями в отношении персоналов в сфере

промышленности, непосредственно с различием в философия менеджмента, и выделяют 3 главных вида стратегии управлений [15].

1. Тэйлоровская стратегии управления персоналом. Базируются на идеях Ф. Тэйлора. Соответствуют типам людей «Х» моделей Д. Макгрегор. В политике занятости на фирме предпочтение отдается менее квалифицированным, но более работоспособным работникам. Приспособиться к перебоям в сбыте предприятие старается путем краткосрочных изменений в составе персонала по принципу «как нанял, так и уволил»;

2. Интегрированная. Соответствует типу человека «У» модели Д. Макгрегора. Политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и желанием трудиться. Для того, чтобы обеспечить их лояльность, им предоставляются гарантии долгосрочной занятости.;

3. Японская. В основе – опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма – работа на одной фирме до достижения 55-летнего возраста. Интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений.

1.5. Разработка стратегии управления персоналом

Разработкой стратегии управления персоналом компании достаточно сложно и трудоёмко заниматься. Центральные места занимают проблемы достижений стратегических соответствий.[5]. Стратегические интеграции важны при придании целостных сочетаний общих организационных стратегий со стратегиями управления персоналом, причём последней можно поспособствовать и реализация первой, и при изначальной разработки. Главная цель данных процессов есть достижения стратегических соответствий и согласованность с целью политики управления персоналом и всего предприятия.

Основные фокусы проблем достижений соответствий концентрирующихся на соответствиях внешним и внутренним контекстам.

Внешние соответствия означают следующее – стратегии управления персоналом соответствуют общим стратегиям, этапам развития, учитывают организационным динамикам и отражают особенностям организаций. Соответствия, отражающие связи у общих стратегий организаций и стратегий управления персоналом, называются «вертикальной интеграцией».

Необходимо иметь в виду то, что при создании вертикальных интеграций в организациях труднодостижимы, и для это есть причины:

1. Разный уровень создания стратегии и разный организационный стиль начнёт усложнять то, что выработка и целостный взгляд, какой стратегией управления персоналом в большей степени соответствует общей стратегии и какова степень служб управления персоналом в организации формулировки стратегии.

2. Разработка и реализация стратегии управления персоналом – трудоемкий процесс, на который влияет большое число факторов. При достижении соответствия стратегий, частенько не учитываются следующие факторы: власти, внутренние политики, традиции и организационные культуры.

3. В большинстве случаев соответствия у принципах труднодостижимы при не правильной и конкретной формулировки (т.е. чтоб было понятно всем) общей стратегии организации.

4. Внешняя среда очень сильно влияет на стратегию управления персоналом.

Если взять во внимание перечисленные проблемы, чтобы оценить степень соответствий, или интеграций стратегии нужно применять модель Ж. Уокера. Он говорит о существовании трёх типов процесса при разработках и реализациях стратегий: интегрированные процессы, процессы соответствий, изолированные процессы.

При рассмотрении интеграционных процессов стратегия управления рассматривается как одна из функциональной стратегии вобщей стратегии организации. При обсуждения о выполнении общей стратегии организации управлению персоналом уделяются так же много внимания. Но в основном занимаются не рассмотрением вопросов, касающихся управления персоналом (подбор персонала, эффективность работы каждого сотрудника, развитие персонала), а организационные вопросы, связанные с персоналом, а это распределение ресурсов, последствия внутреннего и внешнего изменений, сопутствующие цели, стратегии и планы действий.

Стратегия управления персоналом разрабатывается параллельно с общей стратегией организации.

Но, как правило, более распространенные это изолированные процессы, которые предусматривают разработки самостоятельных планов действия в областях персонала. Они формулируются и составляются отдельно от бизнес-плана, или вместе с планом, или предворяя его (становясь его частью), и при окончании. Оценки внешних окружений проводятся независимо и фокусируются на вопросе управления персоналом. Потому как оценки внешних сред проводятся извне процессов стратегических планирований, общая стратегия берётся во внимание с позиций пересмотров текущей или прошлой корпоративной стратеги. Полноценности стратегий управления персоналом зависят от достаточностей (недостаточностей) информации, имеющих отношения к бизнесу. Такие подходы характеризуют управление персоналом как сферы интересов специалистов кадровых служб, занимающихся непосредственно традиционными кадровыми вопросами.

Внутренние соответствия или горизонтальные интеграции достигаются при помощи выработки целостности, хорошей согласованности, совокупным, взаимосвязанным направлением политики управления персоналом организаций.

Практическое действие в составах «связки» должно хорошо скоординировано и внутренне согласовано. Существуют способы

приобретений сотрудником необходимого знания и навыка (к примеру, тщательный отбор и учёба), хорошее стимулирование для повышения мотиваций (материальное и нематериальное вознаграждение).

Соответствие будет достигнуто, при разработке комплекса взаимосвязанного направления политики управления персоналом, которые способствуют реализации стратегии соответствия человеческих ресурсов с организационными потребностями, повышение эффективных и качественных достижений конкурентных преимуществ.

При достижении внутренних соответствий (горизонтальных интеграций) тоже существуют препятствия:

1. Чрезмерные сложности в организациях, в стратегиях затрудняется достижения целостности, при конкретных действиях и планах в сфере персонала.

2. Руководитель организаций в своих желаниях достичь быстрых готовых решений в основном используют отдельную инновацию, при использовании её изолируя от «дополняющего» действия в сфере персонала.

3. В основном при подходах к разработкам систем практического действия в сфере персонала возникает при давлении административного или финансового фактора.

4. В жизни проблема может встретиться равнодушием или некомпетентностью линейного руководителя, и подозрительными и даже враждебными отношениями сотрудников к новой инициативе.

Выявление принципиальных моделей, на основе которой в дальнейшем формируется стратегия – это очередной главный особенность при разрабатывании стратегии управления персоналом. Широко используются 3 основные модели формирования стратегий управления персоналом организаций:

1. Модель управления формированием высокой степени приверженности;

2. Модель управления формированием высокой степени эффективности;

3. Модель максимальной вовлеченности [5].

Базовые цели модели управления достижением наивысших степеней эффективности – направить на эффективную работу организацию при использовании человеческие ресурсы на направлении производительности, качества, уровня обслуживания потребителя, прибыли, создания повышенных ценностей для акционера. В систему практических действий входят хорошо обдуманые действия привлечения и отбирания персонала, правильно прописанные должностная инструкция, экстенсивные и релевантные процессы обучений и развития руководящего персонала, аттестаций, систем дисциплинарные меры, система стимулирующих оплат труда и процессов управления эффективностью.

В конце концов, модели максимальных вовлеченностей подразумевают то, что необходимо формировать отношение к сотрудникам как к партнерам по бизнесу и учитывать интересы работников и наделять правом голоса при принятии решений при управлении непосредственно их касающиеся. То есть главной целью этой модели является образование и поддержание климата, когда между руководителем и работником идёт определённая беседа, при которой происходит уточнение ожиданий и обмен информацией по миссии, ценностям и целям организаций.

Надо учитывать, что в жизни выбирая модели, она зависит от определённых факторов, это общие стратегии, имеющийся ресурс и внешние окружения организаций.

Так же есть базовые методы по разработки стратегий. Это:

- универсалистские (подходы «наилучших практик»);
- ситуационные (подходы «наилучших соответствий»);
- конфигурационные («связывание»).

Универсалистские подходы или методы «наилучших практик» основываются на утверждениях, что существуют «системы наилучших

практик» управления персоналом, а так же то, что ее реализации повысит эффективность деятельности организаций в целом. Самой известной практической системой является «список Пфелфера»:

1. Гарантии занятости (организации не проводят немедленных увольнений сотрудников при экономическом спаде, при стратегических ошибках высших руководств).

2. Избирательные отборы и приём на работу

3. Самоуправляемая команда.

4. Достойная оплата по результатам труда.

5. Учёба (важный момент это обучение, чтоб получить высококвалифицированный и мотивированный персонал).

6. Устранение различия в статусах.

7. Информационный обмен (обмен информацией в финансовых вопросах и общей стратегии говорит о том, что руководство доверяет своим работникам).

Само собой, этот способ подвергся сильнейшей критики от великих умов менеджмента. Конечно же всем ясно, что не существует единых методов разработки стратегий и политик управления персоналом. В практической жизни – всё зависит от конкретных ситуаций и специфик организаций.

Поэтому оптимальным будет ситуационные подходы или методы «наилучших соответствий», которые предусматривают то, что организации анализируют практики (успешные и неудачные) работу с сотрудниками из соседних организаций и принимают решение соответствий ключевого момента и извлеченного урока, степени применимости результатов для удовлетворения конкретных стратегических требований. Исходными точками в данных случаях служат анализ потребностей организации в соответствии с ее организационными культурами, структур, технологий и процесса. Сбор и «смешивание» различных примеров «наилучших практик» для выработки способов удовлетворения выявленной организационной потребности.

И, наконец, конфигурационные методы или «связывания» предполагают то, что успехи стратегий управления персоналом строятся на комбинировании внешних (вертикальных) и внутренних (горизонтальных) соответствий. Внедрив «связки» для практического действия в сфере управления персоналом в деятельности организаций прямым образом воздействует на повышение её эффективности, но при этом должен быть одновременно достигнут высокий уровень соответствий таких «связок» с общей стратегией организаций. Основной проблемой этих методов является определение самого лучшего метода «связываний» различного практического действия в единое целое.

Таким образом, при определении базовой модели и основного подхода при разработки стратегий управления персоналом, необходимо приступить к ее непосредственному формулированию. И тут возникает очередной важный вопрос: «Кто разрабатывает стратегий управления персоналом организации?»

Считается, что стратегии должны быть известны только высшему руководству организаций, разрабатывать решения и контролировать её реализацию. Понятно, что тот, кто распоряжается продукцией и средствами – высшее руководство, акционерный совет, администрация организации – формулируют стратегии и политики в сфере управления персоналом. Но есть и другие уровни правления – службы управления персоналом и руководители структурного подразделения.

Итак, многие менеджеры всегда считали [20], что при выработки стратегий управления персоналом лица, принимающие управленческое решение, первое наперво, рассматривают линейный руководитель и руководитель служб управления персоналом. При этом постоянная ошибка руководителя организации это передача всех разработок и решений стратегических вопросов, непосредственно связанных с персоналом, руководителю службы управления персоналом.

Выработка стратегий управления персоналом это достаточно сложная задача, и отдельными лицами её точно не решить. В первую очередь это

открыто сформулированная стратегия. Это должно стать общим делом, а не только руководителей организаций, а так же и все сотрудники, чтоб стать реальной и эффективной. Поэтому важны эксперты из любого подразделения организаций. При разработки стратегии управления персоналом должно участвовать большое число компетентных лиц, это объясняется еще и тем, что достигнутое по результату единогласное понимание исходной ситуации и направлений действий должно быть принято и широко поддерживаться работниками организации.

Для этого создаются специальные рабочие группы из управленческого персонала: представители руководств, руководители служб управления персоналом, руководитель основного структурного подразделения, конечно же ведущий специалист организаций.

И конечно же, в выработке стратегии должен быть привлечён сторонний специалист и научная организация. Набравшись опыта из других организаций и ситуаций они вносят большой вклад в разработку стратегии управления персоналом.

Количество членов группы должно быть не более 10-12 человек. Общение и сотрудничество должно быть тесным. Члены группы периодически должны обмениваться мнениями и информацией во избежание возникновения недовольства.

Для того чтобы работа группы была успешной, группе нужно периодически выявлять отношения сотрудников к разным аспектам деятельности организаций (проведении регулярного тестирования и опросов(анкеты, тесты)). Тестирование даёт возможность определить возможные слабые стороны и неудовлетворённости сотрудников, и какие меры надо применить для усовершенствования управления.

В конце концов, полезно для рабочих групп изучить публикации, посвященные проблеме стратегического управления персоналом, обмениваться мнением с представителем другой организации, опыт конкурента и т.д.

Итоговой целью рабочих групп является разработка общей концепции стратегии управления персоналом организаций, формулировка ее принципов в виде основных направлений политики управления персоналом. Вторым шагом, направленным уже на реализацию стратегии, является подробное раскрытие содержания ее положений и их возможное оформление в отдельные программы, положения, порядки, процедуры и т.п.

Дальнейшая работа по мониторингу и совершенствованию стратегии управления персоналом должна проводиться постоянно. Практика деятельности организаций показывает, что принципиальная смена стратегических ориентиров должна следовать с интервалами не менее 5-6 лет.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка и реализация стратегии – это эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

2. Анализ стратегического управления предприятия ООО "ТомРитейл"

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «ТомРитейл»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ТомРитейл» создано в соответствии с гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава ООО «ТомРитейл» и законодательства Российской Федерации.[3]

Общество является коммерческой организацией – юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, товарный знак, расчетный и иные счета в учреждениях банков.

Юридический адрес: 634021, Российская Федерация, Томская область, г. Томск, ул. Кулагина бв.

Целью деятельности Общества является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли. Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- розничная торговля овощами и фруктами;
- хранение и складирование.

В состав ООО «ТомРитейл» входят следующие структурные подразделения:

1. Универсам «Абрикос» ул. Кирова 65;
2. Универсам «Абрикос» ул. Кирова 22;
3. Универсам «Абрикос» ул. Мокрушена 24
4. Универсам «Абрикос» ул. Алтайская 118;

5. Универсам «Абрикос» ул. Карла Ильмера 13;
6. Универсам «Абрикос» тр. Иркутский 74;
7. Универсам «Абрикос» тр. Иркутский 96;
8. Универсам «Абрикос» ул. Бирюкова 8;
9. Супермаркет «Лама» пр. Фрунзе 102;
10. Универсам «Абрикос» ул. Киевская 13;
11. Универсам «Абрикос» ул. Киевская 68;
12. Универсам «Абрикос» ул. Бела Куна 26/1;
13. Универсам «Абрикос» ул. Сибирская 104;
14. Супермаркет «Лама» ул. Академический 13;
15. Универсам «Абрикос» пр. Мира 27;
16. Универсам «Абрикос» ул. Кулагина ба.

Имущество Общества составляет единый хозяйственный комплекс, в который входят все виды имущества, предназначенные и необходимые для его деятельности, включая земельные участки, сооружения, а также другое недвижимое имущество, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также зарегистрированные юридические права.

ООО «ТомРитейл» осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целью и видами своей деятельности и в порядке, установленном законодательством и уставом. Общество имеет право продавать и передавать другим юридическим и физическим лицам, обменивать и сдавать в аренду здания, оборудование, транспортные средства, инвентарь и другие материальные ценности, а также списывать их.

Уставный капитал Общества составляет 250 000 рублей и состоит из номинальной стоимости долей участников Общества.

Участники Общества вправе:

- участвовать в управлении делами Обществом в порядке, установленным уставом ООО «ТомРитейл» и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственности»;

- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его Уставе порядке;

- принимать участие в распределении прибыли ООО «ТомРитейл»;

- продать свои доли или части доли в уставном капитале Общества одному или несколькими участниками данного общества или другому лицу;

- выйти из Общества путем отчуждения своей доли;

- потребовать приобретения Обществом доли;

- получить в случае ликвидации ООО «ТомРитейл» часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимости;

- участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее 10% уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Обществ участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями делает невозможной деятельность ООО «ТомРитейл» или существенно ее затрудняет.

Высшим органом ООО «ТомРитейл» являются Общее собрание участников Общества. В случае, когда участником Общества является одно лицо, оно принимает на себя функции Общего собрания участников.

Каждый участник Общества имеет на Общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале ООО «ТомРитейл».

К компетенции Общего собрания участников относятся:

- определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

- изменение устава ООО «ТомРитейл», в том числе изменение размера уставного капитала;

- образование исполнительных органов Общества и досрочного прекращения их полномочий, а также принятия решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества коммерческой

организации или индивидуальному предпринимателю;

- избрание и долгосрочное прекращение полномочий Ревизионной комиссии Общества;

- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

- принятие решения о распределении чистой прибыли между участниками Общества;

- утверждение документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества;

- принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

- назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

- принятие решений об одобрении крупных сделок Общества;

- принятие решений об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;

- принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

- назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

- решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом.

Решения по всем вопросам принимаются большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды организации универсама ООО "ТомРитейл ", ГК "ЛАМА", универсам "Абрикос"

Анализ внешней среды. Для разработки стратегии необходимо провести анализ внешней и внутренней среды. Начинать нужно с внешней и, от того как он будет проведён зависит успех дальнейших действий по реализации стратегии

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за пределами компании и

непосредственно на неё воздействуют. Она постоянно меняется: пожелания покупателей, политическое положение в стране, рыночный курс рубля, структура рынка, и т.д. И компании необходимо уметь гибко реагировать на эти меняющиеся условия.

Внешняя среда компании бывает ближним и дальним. Ближнее окружение включает в себя непосредственно тех, кто имеет прямой контакт с компанией, то есть это поставщики, конкуренты, клиенты. Дальнее окружение – это косвенное влияние на компанию, то есть это законодательства, макроэкономические факторы, социальные, культурные факторы.

Экономические, правовые, политические компоненты макроокружения – это основные факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации. Проведём анализ макросреды универсама "Абрикос", Иркутский тракт, 74.

Экономические факторы, которые непосредственно влияют на деятельность универсама. Это конечно же политическая обстановка в стране. Сейчас в стране политический кризис, введённый ряд санкций к стране непосредственно влияет на экономическую обстановку в универсаме, да и в компании в целом. Растёт уровень инфляции, это так же отрицательно сказывается на компании. Уменьшение доходов покупателей и покупательской способности, затрудняется сбыт товаров.

Политико-правовые факторы. Компания, да все компании и организации в принципе, осуществляют свою деятельность с учётом политико-правовой среды., то есть это законы, нормативные акты и контрольные учреждения, осуществляющие контроль за соблюдением нормативов и стандартов. а также налоговое законодательство.

Дадим характеристику ближней среды для универсама "Абрикос".

Таблица 1 – Анализ факторов микроокружения

| Группа факторов | Фактор | Характер влияния на организацию «+», «-» | Действия организации |
|------------------------|--|---|---|
| Покупатели | 1. Увеличение объема продаж | «+» Увеличение прибыли, погашение кредита и расчета с поставщиками. | Увеличение товарных запасов. |
| | 2. Изменение доходов потребителей | «-» Снижение объема продаж, прибыли. | Введение, дисконтных карт, сезонных распродаж. |
| Поставщики | 1. Увеличение стоимости поставляемых товаров | «-» Увеличение цены товаров | Поиск новых поставщиков, заключение взаимовыгодных договоров. |
| | 2. Несоблюдение сроков и условий поставки | «-» Перебои в снабжении | |
| | 3. Предоставление скидок | «+» Возможность снижения цены на товар. | Финансовые вложения в товар, увеличение ассортимента. |
| Конкуренты | 1. Повышение уровня конкуренции | «-» Снижение доли рынка, уменьшение продаж. | Увеличение конкурентных преимуществ. |

Основные конкуренты универсама "Абрикос", Иркутский тракт, 74.

Универсам "Мария-Ра" – крупнейшая сеть Сибирского региона. У них одно преимущество, что они распространены по всему Сибирскому региону. То есть это Алтайский край, Новосибирская, Томская и Кемеровская области. Но доля рынка в Томской у них гораздо меньше, чем универсамов "Абрикос". Их товарный ассортимент направлен на социальный уровень. То есть низкие цены и товар низких цен. Нет товара, направленного на более высокий уровень платёжеспособности клиентов. Но частые акции привлекают

немаленькую часть покупателей Томска. Организационный уровень персонала и рабочих мест оставляет желать лучшего. Персонал не вежлив с покупателями, торговое оборудование в неухоженном состоянии. Месторасположение удобное, достаточно проходимое.

Супермаркет "Ярче". Так же охватил Сибирский регион, но не Томскую область. Магазинов по Томску мало, и тем более нет в по Томской области. Цены соответствуют уровню цен Томска. Ассортимент разнообразный и направлен на различный социальный уровень. Так же есть акции. Организационный момент по отношению к персоналу хорошо налажен, персонал вежлив, торговое оборудование в хорошем состоянии.

Гастроном "Радуга Вкуса" развивается с 2008 года, охватывает Томск и Томскую область. Хороший ассортимент, торговые залы хорошо оборудованы, персонал вежлив. Магазины расположены удобно, в проходимых местах. Цены приемлемы и направлены на различный уровень платёжеспособности клиентов. На данный момент их количество 22.

Сравнительный анализ конкурентов приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ универсама "Абрикос" и основных конкурентов.

| Показатели | "Абрикос" | «Мария-Ра» | «Ярче» | "Радуга Вкуса" |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1. Большой ассортиментный ряд | да | нет | да | да |
| 2. Продукция сертифицирована | да | да | да | да |
| 3. Вежливость персонала | да | нет | да | да |
| 4. Ориентация | да | нет | нет | нет |
| 5. Рекламная поддержка | да, не в полной мере |
| 6. "Рядом с домом" | да | да | да | да |
| 7. Уровень цен | + | + | + | + |
| 8. Торговые залы | + | - | + | + |

Ориентация, то есть расположение товара так, чтоб покупатель мог сразу сориентироваться и найти товар достаточно быстро, то есть выкладка товара во всех универсамах единая.

Уровень цен – "+" значит цены доступны и "-" цены завышены.

Торговые залы – "+"уровень аккуратности и ухоженности, а "-" значит торговые залы находятся в плохом состоянии (неухоженные).

При проведении сравнения можно сделать вывод, что универсам "Абрикос", преуспевает по всем показателям, чего не кажешь по конкурентным магазинам. Сложно обстоит дело с рекламой, её стоит подработать. Вывески, щиты, газеты, листовки – этого предостаточно, не хватает гласной рекламы, например телевидение, радио.

Анализ внутренней среды. Анализ внутренней среды нужен менеджеру для определения внутренних возможностей и потенциала компании, на что может рассчитывать в конкурентной борьбе и для достижения поставленных целей. Он позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды делается по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающие организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура [9].

Теперь проведем анализ по этим направлениям и выявим наиболее значимые сильные стороны, обеспечивающие предприятию преимущества перед конкурентами, а так же слабые стороны, которые не позволяют предприятию достичь конкурентных преимуществ. Анализ внутренней среды

организации приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ внутренней среды компании

| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
|---------------------------------|---|--|
| Маркетинг | 1. Ценовые преимущества перед другими участниками рынка 2. Высокий потенциал | 1. Нет полного выкладывания (приложения усилий) маркетингового обеспечения |
| Менеджмент | 1. Высокая квалификация, компетентность кадров 2. Отличная система краткосрочного планирования | 1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования |
| Персонал | 1. Высокая трудовая этика 2. Обученный персонал | 1. Отсутствие иных стимулов в системе мотивации, кроме материальных 3. Большая текучесть кадров |
| Организационная культура | 1. Высокая дисциплина 2. Устоявшиеся нормы и ценности 3. Сплоченный коллектив | 1. Частые проверки 2. Наисильнейшая строгость к персоналу |

После составления списка возможных сильных и слабых сторон проведем их сравнение и определим, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

Во первых это очень важно большая текучесть нового персонала. Персонал чаще всего выбывает при прохождении адаптации. Первостепенно стоит обратить на это внимание.

Во вторых, мы это уже упоминали выше, рекламная поддержка есть, но не в достаточной степени. То есть маркетинговое обеспечение выкладывается не до конца, хотелось бы побольше приложения усилий. Хотя потенциал маркетинговой службы хороший, работают специалисты высшей категории.

В компании в принципе подбор кадров и их обучение (в компании есть свой университет, где проводится обучение, аттестация и подбор кадров) проводится на высоком уровне. Поэтому, что касается, персонала, уровень их

обученности и знаний хороший. Но мотивации практически никакой. Присутствует денежная мотивация, но не в достаточной степени. По большей части стимул к работе это не получить замечание и выполнить все требования, регламенты и стандарты (постоянные проверки). Их невыполнение чревато лишениями. То есть большая строгость, которую не мешало бы немного снизить и дать небольшую свободу персоналу и найти другие возможные стимулы (например, социальные, конкурирующие, ну и, конечно же, денежные).

На основании всестороннего изучения рыночной ситуации, приведенной выше, проведем SWOT-анализ. Задача, которого заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя, из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Таблица 4 – SWOT-анализ универсама "Абрикос"

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|
| 1. Возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка | 1. Зависимость от поставщиков |
| 2. Четкое распределение ответственности и полномочий между руководителем и подчиненными | 2. Отсутствие свободы у персонала |
| 3. Наличие квалифицированных кадров | 3. Слабое развитие системы долгосрочного планирования |
| 4. Обучение персонала на высоком уровне | 4. Отсутствие четкой детализации сегментирования рынка. |
| 5. Отлично налаженная организационная культура и структура | 5. Низкая мотивация |
| 6. Высокая производительность труда сотрудников | 6. Наистрожайший контроль, постоянные проверки |
| 7. Высокая известность компании | 7. Текучесть кадров |

Продолжение таблицы 4

| Возможности | Угрозы |
|---|---|
| 1. Защита своего положения на рынке. | 1. Рост цен у поставщиков |
| 2. Расширение ассортиментного ряда за счет увеличения своего производства | 2. Невыполнение сроков поставок из-за задержек поставщика |
| 3. Расширение ассортиментного ряда за счет увеличения сегмента рынка | 3. Снижение покупательского спроса. |
| 4. Заключение новых договоров на поставку | 4. Возможность появления новых конкурентов |
| 5. Привлекательность для покупателей лучших условий обслуживания | 5. Изменение потребностей и вкуса покупателей; |
| 6. Увеличение ассортиментного ряда по низкой цене | |
| 7. Прослеживание за появлением новинок на рынке | |

На основании выявленных возможностей и угроз в сочетании с сильными и слабыми сторонами выявлены факты для подробного рассмотрения и их стратегического решения.

Компании следует разрабатывать стратегии по использованию следующих сильных сторон и возможностей:

1. удержание своего положения на данном рынке;
2. высокий уровень качества продукции;
3. строгий конкурентный отбор специалистов;
4. сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Компания должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей: расширение ассортиментного ряда за счет увеличения сегмента рынка своего производства, добавление товаров заменителей по низкой цене.

Преодолеваемые слабости: большая текучесть кадров, слабая адаптация, низкая мотивация, отсутствие свобод у персонала, снижение навязчивого контроля.

Угрозы, которые необходимо устранить:

1. усиление давления со стороны конкурентов;
2. влияние поставщиков и потребителей.

2.3. Миссия и цели ООО "ТомРитейл"

Целью определения миссии предприятия является исследование и вычленение его назначения и «философии существования», что, в свою очередь, дает широкий набор направлений собственно в целепологании.

Миссия предприятия представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товара, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров, и, наконец, такое понятие, как «имидж».

Ясно изложенная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений[11].

Миссия предприятия ООО "ТомРитейл": Обеспечивать продовольственную безопасность России.

Стратегические цели для выполнения миссии:

1. Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов;
2. Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании;
3. Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества;
4. Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции;
5. Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами;
6. Создание профессиональной команды единомышленников

разделяющих миссию компании;

7. Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании;

8. Тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.

2.4. Анализ стратегии развития ООО "ТомРитейл"

Компания "ЛАМА" была создана 6 апреля 1992 года. Основатели компании Президент компании Левчугов Владислав Викторович и Директор по развитию Князев Андрей Валерьевич.

В 1992 году появился первый торговый павильон, который стал приносить не плохую прибыль и было принято решение открыть ещё 12 торговых точек в 1996 году. И эти 12 точек оказались так же рентабельными, что дало почву для обдумывания о дальнейшем развитии компании и открытии дополнительных точек, а так же создании своего производства. В 1997 году открыли первый минимаркет "ЛАМА". И тут началась диверсификация бизнеса:

- 1998 год – открытие пельменного цеха;
- 1999 год – запуск пекарни ЛАМА;
- 2000 год – первый супермаркет в Томске;
- 2002 год – запуск мясного цеха.

В 2004 начинает развиваться розничная сеть компании "ЛАМА" и положено начало первым гипермаркетом "ФудСity". В 2005 году – первый универсам "Абрикос". В 2009 году, в связи с большим количеством магазинов и производств, появляется необходимость в Распределительном Центре, который начинает заниматься формированием, складированием и распределением ресурсов по производствам и розничной сети. В 2011 году компания продолжает расти и развиваться, и открылся универсам уже нового

формата "Абрикос Плюс", в 2012 – торговый центр "Мармелайт".

На сегодняшний день ООО "ТомРитейл" это:

1. Пищекомбинат ЛАМА (ЛАМА, Сибиряков);
2. Девелопмент (СМАЙЛ city, ТЦ мармелайт, ТЦ МираМикс на Мира 36, Изумрудный горд нам по пути);
3. Мльтиформатная розничная сеть (супермаркет ЛАМА, фудcity, абрикос, универсам близкий, абрикос плюс);
4. Логический центр;
5. Центр доктора Бубновского;
6. Рекламное агенство.

Центр Доктора Бубновского – Медицинский Центр доктора Бубновского открылся в феврале 2013г. Для сотрудников ГК «ЛАМА» и их семей действует программа «Здоровый офис» – посещение МЦ на льготных условиях.

На сегодняшний день доля сети "ЛАМА" составляет 9% Томского рынка, и постоянное расширение сети и открытие новых производств позволяет увеличить эту долю.

Общая цель компании – получение максимальной прибыли. Чтоб достичь максимальной прибыли необходимо максимально удовлетворить и предвосхитить потребности покупателей.

Миссия компании – "Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России". Обеспечение продукции производится согласно стандартам качества:

1. альтернатива товарам с ГМО;
2. 100% сертифицированный товар;
3. без вредных консервантов и усилителей вкуса;
4. доля свежих (не переработанных) продуктов в продаже выше 50%;
5. строгое соблюдение сроков реализации и норм внешнего вида.

Проанализировав альтернативы развития компании, и чтоб достичь

своих целей и миссии необходимо разработать стратегию компании.

Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. То есть необходимо принять решение на счёт дальнейшего направления развития, увеличение доли томского рынка и не только томского, что делать с отдельными группами в компании.

Прежде чем приступать к процессу выбора стратегии на основании SWOT – анализа, необходимо привести краткий список эталонных стратегий. Из этого списка в дальнейшем будут выбраны те стратегии, реализация которых позволит достигнуть целей организации.

Стратегии концентрированного роста, это первая группа базисных стратегий.

Назовём конкретные типы стратегий этой группы в рамках компании ГК "ЛАМА".

1. Стратегия усиления позиции на рынке. Можно точно сказать, что стратегия позиция на рынке усиливается, компания осуществляет продажу товаров как своего производства (таких как "Сибиряков", полуфабрикаты и хлебобулочные-кондитерские изделия "ЛАМА") так и товаров другой марки, и при этом занимает лучшие позиции на рынке. Существуют маркетинговые службы, которые занимаются реализацией этой стратегии, но стоит всё таки приложить более усилий для её усовершенствованной реализации. А так же компания имеет некий контроль над своими конкурентами (допустим, "Мария-Ра", "Магнит", "Ярче", "Радуга Вкуса" и т.д.) при помощи своей масштабности, изобилием разнообразия, самостоятельности, ориентир на любой социальный контингент и т.д. То есть осуществляет "горизонтальную интеграцию".

2. Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков уже производимого продукта. ГК "ЛАМА" не собирается останавливаться на достигнутом и разрабатывает новые проекты. На данный момент компания открыла первый европейский гипермаркет "INTERSPAR", который пользуется огромным спросом и ориентирован на европейский уровень и

стандарты качества. В нём так же предлагается продукция как своего производства, так и производств других марок. А так же расширен ассортимент ориентированный на высокий уровень социальных возможностей.

3. Стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счёт производства нового продукта и его реализации на уже освоенном компанией рынке.

То есть стратегия концентрированного роста очень хорошо подходит данной компании.

Вторая группа эталонных стратегий это стратегии интегрированного роста.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение.

Такая стратегия не приемлема, так как компания разноассортиментна, у неё огромный ассортимент и одного конкретного направления (например, продажа обуви) нет. Чтоб полностью перевести компанию на свой продукт, необходимо огромное количество вложений и не факт, что эти вложения окупятся в ближайшей перспективе, да окупятся ли вообще.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

У компании есть свой Распределительный Центр, который занимается формированием заявок, складированием товаров и их распределением. Находится он на Кулагина, 6А. Здесь всё работает по передовым технологиям. Заявки формируются, распределяются и отправляются сами

автоматически. Минимум персонала. Так же существует своя транспортная организация. И работа с наработанными поставщиками хорошо организована. То есть эта стратегия нам подходит.

Третья группа эталонных стратегий развития бизнеса это стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на одном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Типы:

1. Стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Эта стратегия присутствует на предприятии, так как уже существуют свои производства

2. Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Данная стратегия предполагает поиск возможности роста за счет освоения новой продукции, которая требует новой технологии и новых возможностей. Для это нужны дополнительные финансовые вложения.

Компании уже необходим новотехнологичный продукт и, пока у компании есть такие возможности, стоит рассмотреть данную стратегию. А так же следить за нововведениями и быть первыми (гонка за новыми идеями, новыми "фишками").

3. Стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегии развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Освоение нового рынка повлечет за собой большие финансовые вложения и это отрицательно скажется на предприятии.

Четвертым типом эталонных стратегий развития компании являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и тому подобное. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегий развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1. Стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Компания хорошо развивается и такая стратегия ей точно не подойдет.

2. Стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбор урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

Данная стратегия компании так же не подходит, так как компания перспективная и рассчитана на получение прибыли в долгосрочной перспективе.

3. Стратегия сокращения, заключающаяся в том, то фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

Такая стратегия используется компанией. В компании есть некоторые магазины, которые вот именно, что держаться на плаву, и не приносят ожидаемого дохода, а только и работают, чтоб обслужить себя. Этим занимается маркетинговая служба, разрабатывает оптимизацию проектов, т.е. анализируют проекты и вносят предложения о закрытии, для извлечения

дохода, чтоб внести его в более рентабельный проект, или оставить и для дальнейшего развития и извлечения из него прибыли.

4. Стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

Это тоже своего рода оптимизация, только в более узком смысле этого слова (персонала, товара, мощностей). Этим должны заниматься менеджеры и принимают решения. Реализация этой стратегии может оказаться необходимой в определённый момент, как, например, сейчас, в условиях кризиса. Поэтому эту стратегию нам подходит.

Итак, был проведён анализ и рассмотрены возможные стратегии в рамках компании ООО "ТомРитейл".

На сегодняшний момент для компании ООО "ТомРитейл" приемлемы стратегии следующие стратегии:

- концентрированного роста, а это и усилении позиции на рынке (увеличение ассортимента своей продукции, своего производства), и стратегии развития рынка, стратегии развития продукта;

- из стратегий интегрированного роста нам хорошо подходят стратегии вперёд идущей вертикальной интеграции (увеличение контроля над РЦ), стратегия горизонтальной диверсификации (служба по работе с рынком новотехнологичных продуктов и появления новинок (чтобы быть первыми);

- стратегии сокращения, здесь для нас больше подойдут стратегии сокращения (закрытие некоторых неперспективных магазинов (отслеживание

перспективных и неперспективных проектов) ну и стратегию сокращения расходов не стоит совсем исключать из списка перспективных стратегий (особенно в период кризиса в стране).

2.5. Анализ существующей кадровой политики

Для повышения эффективности управления персоналом любая организация, разрабатывает и реализует собственную кадровую политику.

Кадровая политика организации – это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Далее рассмотрим кадровую политику

Основным содержанием кадровой политики в ООО «ТомРитейл», ГК "ЛАМА", универсама "Абрикос", Иркутский тракт, 74 являются:

1. обеспечение предприятия рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести персонала и пр.;
2. развитие работников, повышение их квалификации, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
3. совершенствование системы мотивации организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

В компании существуют следующие корпоративные ценности: взаимодействие и сотрудничество, трудолюбие, эффективность, честность и открытость, ответственность, активная позиция, здоровый образ жизни, забота об окружающем мире, забота о семье.

И, как во всех компаниях, есть определённые требования к персоналу, каждый сотрудник – лицо компании! Каждый сотрудник обязан выполнять все требования компании к персоналу. То есть сотрудники обязаны соблюдать: дисциплину труда, должностные обязанности, инструкции и регламенты, санитарные нормы, профессиональную этику, корпоративный стандарт обслуживания.

В ответ на порядок и дисциплину компания обеспечивает своим сотрудникам материальную и моральную защищенность, 30–дневный оплачиваемый отпуск (по трудовому кодексу РФ – 28 дней, дополнительно компания предоставляет – 2 дня). Отпуск предоставляется дважды в год по 15 дней [3]. Так же компания обеспечивает отдых для сотрудников на базе отдыха Геленджик. А именно: бесплатное проживание для сотрудников и их детей, льготное размещение близких родственников сотрудников (200 р/с), размещение друзей и знакомых (400 р/с). В случае утраты близкого родственника (супруг, супруга, родители, дети, усыновители, усыновленные) компания оказывает материальную поддержку своим сотрудникам.

В компании существуют возможности для самореализации. Устраиваются профессиональные конкурсы и соревнования, обеспечивается корпоративное обучение и развитие, производится планирование карьеры, творческие мероприятия. То есть компания создаёт, развивает и совершенствует организационную культуру на своём предприятии. Например, в компании ЛАМА проводится корпоративный конкурс профессионального мастерства «Профессионал года». А по итогам конкурсов победители награждаются путевками. Победители побывали в Черногории, Тайланде, Австрии, Чехии, Париже.

Компания так же поощряет разные формы самовыражения своих сотрудников – поэтому проводятся творческие мероприятия, например, конкурс «Стань звездой ЛАМЫ». Пропагандируется здоровый образ жизни для этого проводятся спортивные состязания.

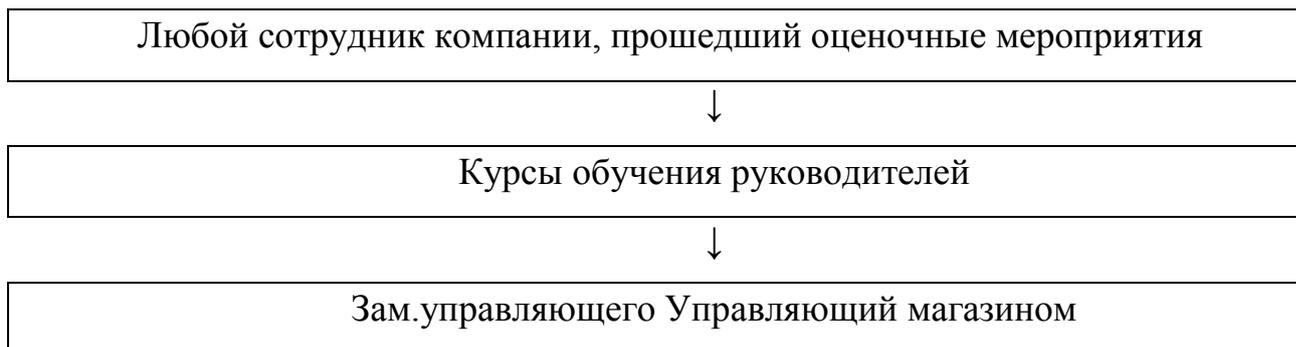
Ежегодно сотрудники компании участвуют в новогодних конкурсах и

принимают поздравления от Деда Мороза и Снегурочки. Например, 2012 год компания встречала нестандартно, 23 и 24 декабря состоялась премьера корпоративного спектакля – мюзикла «По дороге в Изумрудный город» в исполнении сотрудников ГК ЛАМА. Существует так же корпоративная газета. Плюс ко всему, компания живёт общественной жизнью. Активно участвует в благоустройстве города (Акция «Сделай город зеленым»), заботится о чистоте города – ежегодно проводит субботники.

ЛАМА каждый год проводит собственные ярмарки вакансий, участвует в ярмарках, организованных Службами занятости Томска и Северска, способствуя уменьшению числа безработных граждан. Ежегодно в различных подразделениях компании проходят производственную практику студенты, многие из которых, впоследствии, устраиваются на работу в компанию. Кроме этого, студентам и школьникам с 14 лет «ЛАМА» предоставляет возможность подработать во время каникул. Существует ежегодный проект для выпускников ВУЗов и молодых специалистов. Победители получают работу в компании ЛАМА.

Компания заинтересована в результативной работе своих сотрудников, поэтому обеспечивают обучением и развитием каждого. Существуют возможности карьерного роста:

Схема 1– Карьерный рост персонала ООО "ТомРитейл"



Поэтому компания создала свой Корпоративный университет ГК ЛАМА. Соответственно, при отборе кадров, персонал, очень строго изучается, и, при его найме, новый сотрудник направляется на стажировку, и параллельно на обучение в Корпоративный университет. И уже здесь стажёра подготавливают конкретно для организации, дают знания нужных областей, то есть растят своего человека, своего специалиста.

В штате университета состоя 6 специалистов по обучению. Каждый специалист разрабатывает ряд программ по обучению сотрудников, обучает их, оценивает и контролирует посещаемость. Всё вносится в табеля. Обучение проводится от трёх до восьми месяцев, в зависимости от должности, на которую сотрудник обучается. Если сотрудник по каким-то причинам не посещал занятия, то срок обучения увеличивается. Все непосещения обязательно должны быть в законном порядке зафиксированы, то есть сотрудник должен поставить в известность начальника Корпоративного университета, путём отправки письма на электронную почту или объяснительной записки с указанием причин с чем связан пропуск занятия и почему заранее не поставил в известность. В конце обучения сотрудник сдаёт экзамен, получает оценку и сертификат, присваивается звание и магазин, в котором он будет работать. В случае не сдачи экзамена, ему предоставляется шанс обучения и пересдачи. Обучаться в этом университете и повышать квалификацию может любой из сотрудников компании (Приложение А). Для этого составляется заявление в кадровый резерв на нужную должность, это заявление передаётся в отдел подбора кадров, рассматривается и утверждается. В университете изучают ряд

предметов, такие как: стандартизация, мотивация, наставничество, мерчендайзинг, кадровое делопроизводство, подбор персонала, охрана труда, постановка задач и т.д. Так же изучаются все регламенты и стандарты компании (регламенты по внутренним процедурам работы, по работе с персоналом, по работе с товаром, по проведению финансовых операций и т.д.).

Помимо обучения на повышения квалификации университет ещё занимается проведением аттестации всех сотрудников компании.

Аттестация кадров – процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

Целью аттестации сотрудников является повышение квалификации и профессиональное развитие персонала. Аттестация призвана дать комплексную оценку сильных и слабых сторон, знаний, навыков, черт характера, влияющих на выполнение обязанностей, степени их соответствия требованиям должности.

На основе аттестации:

- определяется место сотрудника в организационной структуре, уточняются служебные обязанности и взаимосвязи;
- разрабатывается индивидуальный план развития;
- решается вопрос об установлении им разряда оплаты

Аттестации подлежат все сотрудники торгового персонала (Директор ТЦ, Управляющий магазина, Зам.директора ТЦ, Зав.отделами ТЦ, Зам.управляющего магазина, Менеджер по обработке документов магазина, Ст.продавцы ТЦ). При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в 2 года.

Руководство компании разработало ряд программ для стимулирования

сотрудников. А именно:

1. Программа "Наставничество". Цель данной программы: в минимальные сроки профессионально подготовить нового сотрудника к самостоятельной работе в соответствии с корпоративными целями и стандартами. Наставники получают ежеквартальную премию по результатам своей работы, приглашаются на дополнительное обучение (как в профессиональной так и личностной направленности), приглашаются на корпоративные мероприятия и привлекаются к их проведению, о хороших наставниках пишут в корпоративной газете.

2. Отрицательным моментом здесь является то, что не все стажёры выдерживают стажировку и уходит. Как говорилось ранее в компании обеспечивается наистрожайший контроль и постоянные проверки: ежедневные проверки сотрудников на соблюдение всех регламентов и стандартов (дважды в день), в течении дня осуществляется проверка мерчендайзером (один раз), УСО (Управляющий Сети Округа) – один раз в день и таинственный покупатель (его никто из сотрудников на лицо не знает) – один раз в день. Если какой-то из регламентов или стандартов был не соблюден, то сотрудник лишается бонусов. Это пугает стажёров. Ещё их пугает внутренний распорядок дня. Всё расписано по регламентам: правила внутреннего распорядка магазина, стандарты обслуживания речевые модули для общения – и всё в строгой форме. Но зато есть и положительный момент. Выдерживают те, которые способны это выдержать и остаются работать лучшие.

3. Программа "Универсальный продавец". Мотивация сотрудников – профессиональный рост, 1-й разряд, 2-й, 3-й, товаровед, ЗУМ (заместитель управляющего магазином).

Также, для реализации принципов кадровой политики, руководство ООО "ТомРитейл" уделяет большое внимание социальной политике.

Основным принципам социальной политики на предприятии являются:

1. Создание безопасных условий труда и развитие программы по

пропаганде здорового образа жизни.

2. Предоставление социальных гарантий сотрудникам и членам их семей.

3. Участие в благотворительных акциях.

4. Признание заслуг работников.

Анализируя кадровую политику предприятия нельзя не отметить ее экономическую направленность, которая выражена оплатой труда персонала.

В ООО "ТомРитейл" применяют повременно-премиальную и сдельную систему оплаты труда. Они регламентируются следующими локальными документами: «Положение по формированию фонда оплаты труда Общества»; «Положение об оплате труда работников Общества»; «Положение о премировании по результатам производственной деятельности работников Общества»; «Порядок назначения надбавок за высокую квалификацию рабочим, специалистам и руководителям Общества». Динамика роста заработной платы приостановилась и перестала расти с момента наступления политического кризиса в нашей стране и введение санкций в отношении России. Санкции для торговли сыграли огромную роль, отмена импорта фруктов, элитных видов продукции (спиртного, сыры, мяса и т.д.), увеличение цен на продукты отечественного производства, уменьшение платёжеспособности покупателей. Поэтому и заработные платы сотрудников остались на уровне 2013 года, с начала года самого кризиса.

Таблица 5 – Динамика роста заработной платы за период 2013-2015 г.г.

| год | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------|------|-------|------|
| з/п, тыс. руб. | 31 | 32300 | 30 |

Так же стало плохо со стимулирующими выплатами, которые регулируются локальными актами компании. Премирование по результатам производственной деятельности работников производится согласно «Положению о премировании работников ООО "ТомРитейл"». Материальной основой премирования является Фонд оплаты труда предприятия.

Охарактеризуем персонал на конкретном примере, универсам

"Абрикос", Иркутский тракт, 74. Рассмотрим структуру персонала в соответствии с классификацией (таблица 6).

Таблица 6 – Возрастной состав кадров в разрезе категорий сотрудников

| Категория | до 25 лет | от 25 до 30 лет | от 30 до 45 лет | от 45 до 60 лет | от 60 до 65 лет | Старше 65 лет | Итого, чел |
|--------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|------------|
| Руководители | - | - | 10 | 5 | - | - | 15 |
| Специалисты | - | 3 | 26 | 1 | - | - | 30 |
| Служащие | 20 | - | - | - | - | - | 20 |
| Рабочие | 62 | 67 | 130 | 53 | | | 312 |
| Итого, чел. | 82 | 70 | 166 | 59 | - | - | 377 |

Из таблицы видно, что 26% ($26/99*100\% = 26\%$) сотрудников находится на этапе продвижения. Это говорит о том, что для повышения мотивации этих работников было бы целесообразно увеличить размер заработной платы и рассмотреть вопрос продвижения по служебной лестнице. Определим средний возраст сотрудников. Используя данные из личных дел сотрудников, определим, что

Средний возраст руководителей составит:

$(55 + 45 + 42 + 41 + 40 + 47 + 42 + 42 + 40 + 39 + 35 + 41 + 42 + 45 + 46)/15 = 42,7$ года

средний возраст специалистов составит:

аналогичным образом рассчитаем средний возраст специалистов. – 34, 2 лет

средний возраст служащих составит:

22,5 года

средний возраст рабочих составит:

31,7 года

Тогда средний возраст сотрудников всего предприятия равен:

$(42,7 + 34,2 + 22,5 + 31,7)/4 = 32,7$ лет

Так же проанализируем образовательный состав кадров. Выделим следующие группы сотрудников.

1. с высшим образованием;

2. с незаконченным высшим образованием;
3. с средним – специальным образованием;
4. с средним образованием.

Таблица 7 – Образовательный состав кадров в разрезе

| Категория | Высшее образование | Незаконченное высшее образование | Среднее специальное образование | Среднее образование | Итого |
|--------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------|
| Руководители | 13 | 2 | | - | 15 |
| Специалисты | 22 | 7 | 1 | - | 30 |
| Служащие | - | 18 | - | 2 | 20 |
| Рабочие | - | - | 289 | 23 | 312 |
| Итого, чел. | 32 | 30 | 290 | 25 | 377 |

При анализе таблицы 7 выявлено, что 77% работников универсама имеют образование по специальности, 23% сотрудников имеют высшее образование, 9% имеют незаконченное высшее образование, 45 % имеют среднетехническое образование, 23% – не имеют специального образования. Из руководителей 50% имеют высшее образование, 10% – незаконченное высшее образование, 40% – среднее специальное образование. Среди специалистов 67% имеют высшее образование, 22% имеют незаконченное высшее образование и 11% имеет среднее специальное образование. Среди служащих 50% имеют незаконченное высшее образование, Среди рабочих 61% имеют среднее специальное образование.

Теперь рассмотрим текучесть кадров.

Для анализа текучести кадров рассмотрим данные на 01.01.2015 г.

Для определения показателей движения кадров необходимо знать среднесписочную численность работников ($T_{\text{ср.сп.}}$) – интервальный показатель, который определяется на базе списочной численности работников ($T_{\text{сп}}$) – моментальный показатель.

Списочная численность $T_{\text{сп}}$ (штаты предприятия) – число работников, числящихся на предприятии. Эти данные можно получить из таблицы

Теоретически под текучестью понимают все виды переходов (как за пределы предприятия, так и за пределы цеха, участка), как по инициативе

самого работника, так и руководства предприятия.

Текучесть характеризуется следующими показателями.

1. Оборот по выбытию ($\sum T_{\text{тек}}$).

В этом случае учитываются работники, выбывшие по следующим причинам:

- по собственному желанию;
- за нарушение трудовой дисциплины;
- по другим причинам, предусмотренным законом;

1. Коэффициент текучести ($K_{\text{тек}}$).

$$K_{\text{тек}} = (\sum T_{\text{тек}} / T_{\text{ср сп}}) * 100\%, \quad (2)$$

Где $\sum T_{\text{тек}}$ – оборот по выбытию,

$T_{\text{ср сп}}$ – среднесписочная численность работников.

Пользуясь данными таблицы , рассчитаем среднесписочную численность.

$T_{\text{ср.сп}} = T_{\text{сп}} / \text{количество дней за отчетный период};$

$$T_{\text{ср.сп.}} = 11687/31 = 99 \text{ чел.}$$

Тогда коэффициент выбытия

$$K_{\text{тек}} = (\sum T_{\text{тек}} / T_{\text{ср.сп.}}) * 100\% = (61/377) * 100\% = 16\%,$$

где $\sum T_{\text{тек}} = 61$

Коэффициент оборота по приему может быть рассчитан следующим образом:

$$K_{\text{при.}} = (\sum T_{\text{при}} / T_{\text{ср.сп}}) * 100\%, \quad (3)$$

где $\sum T_{\text{пр}}$ – принято всего работников;

$T_{\text{ср.сп.}}$ – среднесписочная численность;

Пользуясь данными таблицы 8 получим: $K_{\text{пр.}} = (50/377) * 100\% = 13,3\%$

Таблица 8 – Данные о численности сотрудников в январе 2015 года

| Дата | День недели | Списочная численность | Уволенные | Принятые |
|-----------|-------------|-----------------------|-----------|----------|
| 1. 01.15 | Вт. | 378 | | 5 |
| 2. 01.15 | Ср. | 383 | | |
| 3. 01.15 | Чет. | 383 | 21 | |
| 4. 01.15 | Пятн. | 362 | | |
| 5. 01.15 | Субб. | 362 | | |
| 6. 01.15 | Воскр. | 362 | | 15 |
| 7. 01.15 | Пон. | 377 | | |
| 8. 01.15 | Вт. | 377 | | |
| 9. 01.15 | Ср. | 377 | | |
| 10. 01.15 | Чет. | 377 | 10 | |
| 11. 01.15 | Пятн. | 367 | 1 | 20 |
| 12. 01.15 | Субб. | 386 | | |
| 13. 01.15 | Воскр. | 386 | 8 | |
| 14.01.15 | Пон. | 378 | | |
| 15. 01.15 | Вт. | 378 | | |
| 16. 01.15 | Ср. | 378 | | |
| 17. 01.15 | Чет. | 378 | | 9 |
| 18. 01.15 | Пятн. | 387 | | |
| 19. 01.15 | Субб. | 387 | | |
| 20. 01.15 | Воскр. | 387 | 11 | |
| 21. 01.15 | Пон. | 376 | | 1 |
| 22. 01.15 | Вт. | 377 | | |
| 23. 01.15 | Ср. | 377 | | 10 |
| 24. 01.15 | Чет. | 387 | | |
| 25. 01.15 | Пятн. | 387 | | |
| 26. 01.15 | Субб. | 387 | | |
| 27. 01.15 | Воскр. | 387 | 10 | |
| 28. 01.15 | Пон. | 377 | | |
| 29. 01.15 | Вт. | 377 | | |
| 30. 01.15 | Ср. | 377 | | |
| 31. 01.15 | Чет. | 377 | | |
| Итого | | | 61 | 50 |

4. Коэффициент стабильности $T_{ст.}$ рассчитывается, как отношение количества сотрудников, состоявших в списке весь отчетный период, к среднесписочному количеству.

С помощью таких же расчетов можно провести анализ за 2013-2014 год. Для этого используем данные статистической отчетности бухгалтерии Ф № П-4 за 2013 -2014 год. Результаты этого анализа показаны в таблице №9.

Таблица 9 – Данные о численности сотрудников за 2013 год

| Месяц | $T_{\text{ср.сп.}}$ | $T_{\text{сп}}$ | $\square T_{\text{тек}}$ | $\square T_{\text{пр}}$ | $K_{\text{тек}}$ | $K_{\text{пр.}}$ | $T_{\text{ст}}$ |
|----------|---------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Январь | 368 | 11408 | 60 | 51 | 0,17 | 0,15 | 1,04 |
| Февраль | 358 | 10740 | 49 | 66 | 0,14 | 0,18 | 1 |
| Март | 359 | 11129 | 49 | 49 | 0,14 | 0,14 | 1,02 |
| Апрель | 361 | 10830 | 60 | 48 | 0,21 | 0,15 | 1,02 |
| Май | 359 | 11129 | 61 | 52 | 0,20 | 0,18 | 0,95 |
| Июнь | 362 | 11222 | 53 | 53 | 0,22 | 0,22 | 0,95 |
| Июль | 367 | 11010 | 55 | 51 | 0,23 | 0,20 | 1,04 |
| Август | 370 | 11470 | 61 | 58 | 0,25 | 0,22 | 0,93 |
| Сентябрь | 373 | 11190 | 46 | 64 | 0,13 | 0,19 | 1,06 |
| Октябрь | 373 | 11563 | 67 | 56 | 0,25 | 0,19 | 1,04 |
| Ноябрь | 393 | 11790 | 47 | 49 | 0,30 | 0,32 | 1,02 |
| Декабрь | 394 | 12214 | 51 | 43 | 0,25 | 0,20 | 0,95 |

Таблица 10 – Данные о численности сотрудников за 2014 год

| Месяц | $T_{\text{ср.сп.}}$ | $T_{\text{сп}}$ | $\square T_{\text{тек}}$ | $\square T_{\text{пр}}$ | $K_{\text{тек}}$ | $K_{\text{пр.}}$ | $T_{\text{ст}}$ |
|----------|---------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Январь | 394 | 12214 | 51 | 49 | 0,21 | 0,19 | 0,97 |
| Февраль | 387 | 11610 | 67 | 56 | 0,13 | 0,11 | 0,9 |
| Март | 389 | 12059 | 47 | 47 | 0,14 | 0,14 | 1,02 |
| Апрель | 389 | 11670 | 60 | 57 | 0,21 | 0,15 | 1,02 |
| Май | 386 | 11966 | 50 | 49 | 0,20 | 0,20 | 1,02 |
| Июнь | 379 | 11749 | 52 | 50 | 0,27 | 0,22 | 1,02 |
| Июль | 378 | 11340 | 50 | 48 | 0,23 | 0,18 | 1,04 |
| Август | 381 | 11811 | 42 | 41 | 0,25 | 0,22 | 0,86 |
| Сентябрь | 385 | 11550 | 57 | 59 | 0,15 | 0,19 | 1,06 |
| Октябрь | 380 | 11780 | 51 | 58 | 0,23 | 0,17 | 1,00 |
| Ноябрь | 378 | 11340 | 45 | 41 | 0,30 | 0,24 | 1,02 |
| Декабрь | 377 | 11687 | 61 | 00 | 0,22 | 0,20 | 0,93 |

Проанализируем результаты, полученные в таблице 9-10. Среднесписочная численность за 2013 год не изменилась, хотя видны ее колебания в течение года. Коэффициент оборота по приему в 2013 так же сильно не изменился, но и он испытывает сильные колебания в течение года. А в 2014 этот коэффициент увеличился, но незначительно.

Коэффициент оборота по выбытию в данном случае совпадает с коэффициентом текучести, и он сначала каждого года до его окончания заметно увеличивается. Это позволяет сделать вывод о том, что в универсаме

"Абрикос", Иркутский тракт, 74 достаточно высокая текучесть кадров. Используя результаты анализа по соответствию квалификации сотрудников разряду работ ими выполняемых, можно говорить о том, что сотрудники не справляются на начальной стадии своей трудовой деятельности (стажировка, адаптация). Этим можно объяснить текучесть кадров.

Таким образом, в ходе проведенного анализа кадровой политики ООО "ТомРитейл" можно сделать выводы:

1. Кадровую политику ООО "ТомРитейл" можно признать удовлетворительной, отвечающей принципам федерального трудового законодательства, тенденциям мотивации трудовой деятельности и идеям гуманизма;

2. В целях реализации всех принципов кадровой политики необходимо совершенствовать работу с кадровым составом предприятия (так как наблюдается небольшое увеличение текучести персонала);

3. Необходимо совершенствовать социальную направленность кадровой политики;

4. Разумно выбранная кадровая политика и рационально организованная система управления персоналом являются необходимыми условиями эффективной деятельности авиапредприятия.

В результате проведенного исследования компании ООО "ТомРитейл" во второй главе были сделаны следующие выводы:

1. Компания ООО "ТомРитейл" является динамично развивающейся и несомненным лидером в своей сфере деятельности.

2. В целом финансовое положение предприятия является устойчивым.

3. Структура кадрового состава соответствует деятельности предприятия.

4. Кадровая политика предприятия в общем является удовлетворительной.

5. Причиной большой текучести кадров в компании являются в

большой степени стажировка и адаптация, а так же проблемы мотивационного характера.

III. Выработка кадровой стратегии ООО "ТомРитейл"

3.1 Выработка плана развития персонала ООО "ТомРитейл"

На примере одной конкретной единицы ООО "ТомРитейл" проанализируем универсам "Абрикрс", Иркутский тракт, 74 с использованием данных проведённой аттестации (приложение №2) и предложим индивидуальный план развития сотрудника и универсама.

Таблица 11 – SWOT-анализ персонала универсама "Абрикос", Иркутский тракт, 74

| Внутренние | | Внешние | |
|---|--|---------------------------------------|--|
| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
| Командный дух | Отсутствие наставников | Карьерный рост | Уход к конкурентам сильных сотрудников |
| Исполнительность | Слабые знания нормативов и регламентов | Повышение профессионализма сотрудника | Уход информации от сотрудников к конкурентам |
| Универсальность | Текучесть кадров | | |
| | Слабая стажировка и адаптация | | |
| Наличие сотрудников, работающих с открытия магазина | Отсутствие лояльности к компании | | |

Таблица 12 – Ключевые показатели по аттестации сентябрь 2014 – январь 2015 универсама "Абрикос" Иркутский 74

| Расчет количества выполненных показателей за период сентябрь 2014 – январь 2015 | | | | | | Суммарное кол-во выполненных показателей | Таинственный покупатель | Отработано месяцев в периоде | % выполнения ключевых показателей (с учётом ТП) |
|---|-------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------|----------------|--|-------------------------|------------------------------|---|
| % КЛП обработанных сканером | % незакрытых документов | % соответствия графику работы касс | % откорректированных строк точечной инвентаризации | % выполнения стандарта магазина | Текущая кадров | | | | |
| 17 | 17 | 16 | 17 | 5 | 15 | 87 | 78 | 17 | 82% |

Таблица 13 – Динамика показателей

| Период | янв. 14 | фев. 14 | мар. 14 | апр. 14 | май 14 | июн. 14 | июл. 14 | авг. 14 | сен. 14 | окт. 14 | ноя. 14 | дек. 14 | янв. 15 | фев. 15 |
|------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Показатель | 86% | 87% | 88% | 86% | 82% | 83% | 83% | 82% | 87% | 83% | 88% | 74% | 82% | 94% |

| Период | мар. 14 | апр. 14 |
|------------|---------|---------|
| Показатель | 93% | 93% |

График 1 – Динамика показателей

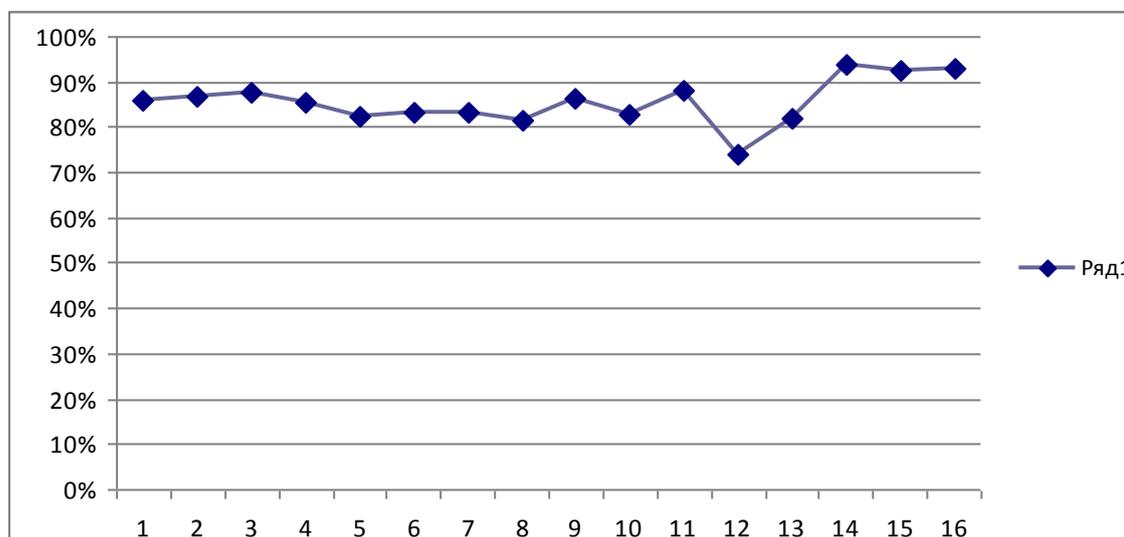


Таблица 14 – Анализ показателя

| Показатель | Причины отрицательной динамики |
|-------------------|--|
| Стандарт магазина | 1. Текущая и отсутствие кадров. |
| | 2. Слабая мотивация линейного персонала. |

| | |
|--|---------------------|
| | 3.Слабая адаптация. |
|--|---------------------|

4. Цель мероприятий:

Цель – сохранить достигнутый уровень по выполнению показателя "Стандарт магазина не менее 90 % до 01.08.2015 года.

Таблица 15 – Мероприятия по оптимизации

| Мероприятия | Сроки | Ответственный | Ожидаемый результат |
|---|-------------------|---------------|---|
| Перераспределение материальной мотивации линейного персонала. | 01.02.12-01.06.12 | УМ | Выполнение стандарта магазина не менее 90% |
| Введение ежемесячных субботников, отдыхающей сменой. | 01.05.12-01.07.12 | УМ | На 90 % отсутствие замечаний по точкам впечатления. |
| Минимизация срока годности ценника до 2-х месяцев. | 01.05.12-01.07.12 | ЗУМ | На 90 % отсутствие замечаний по старым ценникам. |

Вывод: Проанализировав выполнение "Стандарта магазина" на настоящий момент можно сделать следующий вывод: в течении 2014 г. наметилась отрицательная динамика по показателю, но на данном фоне имеется положительная динамика по таким показателям как товарооборот – прирост составил в среднем около 2 млн. руб., проходимость увеличилась на 300 человек. Выявив основные внутренние причины по не выполнению показателя, были проведены мероприятия направленные на развитие наставничества и мотивацию линейного персонала, которые в начале 2015 г. дали положительный результат. В связи с этим, для удержания показателя на достигнутом уровне необходимо продолжить работу согласно намеченному плану мероприятий.

Таблица 16 – Динамика показателя проходимости

| Месяц | апр. | май. | июнь. | июль. | авг. | сент. | окт. | нояб. | дек. | январь. |
|-----------------|------|------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|---------|
| 04.2014-01.2015 | 878 | 1011 | 878 | 792 | 1022 | 882 | 837 | 1098 | 1143 | 1055 |
| 04.2014- | 1224 | 1268 | 1321 | 1241 | 1167 | 1226 | 1273 | 1256 | 1383 | 1199 |

| | | | | | | | | | | |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 01.2015 | | | | | | | | | | |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

График 2 – Динамика проходимости

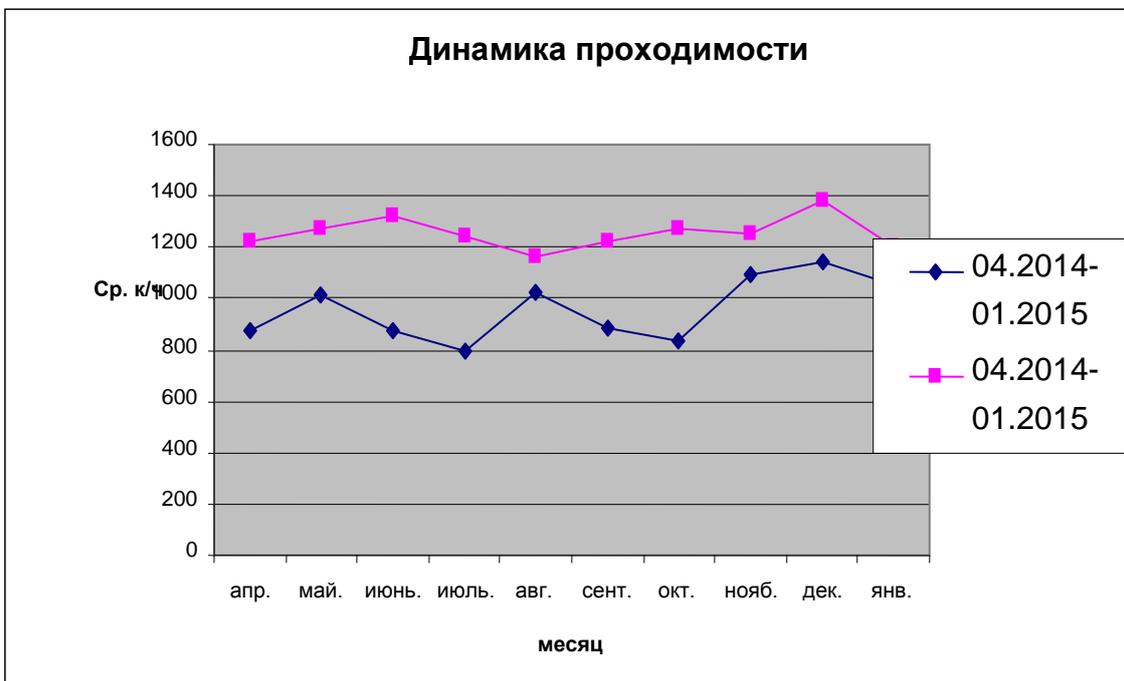


Таблица 17 – Динамика среднего чека

| Месяц | апр. | май. | июн. | июль. | авг. | сент. | окт. | нояб. | дек. | январь. |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 04.2014-01.2015 | 190,28 | 189,46 | 182,03 | 183,65 | 177,2 | 186,8 | 193,71 | 205,84 | 243,67 | 223,62 |
| 04.2014-01.2015 | 214,51 | 210,24 | 201,01 | 208,68 | 199,39 | 200,62 | 206 | 217,39 | 254,26 | 231,5 |

График 3 Динамика среднего чека

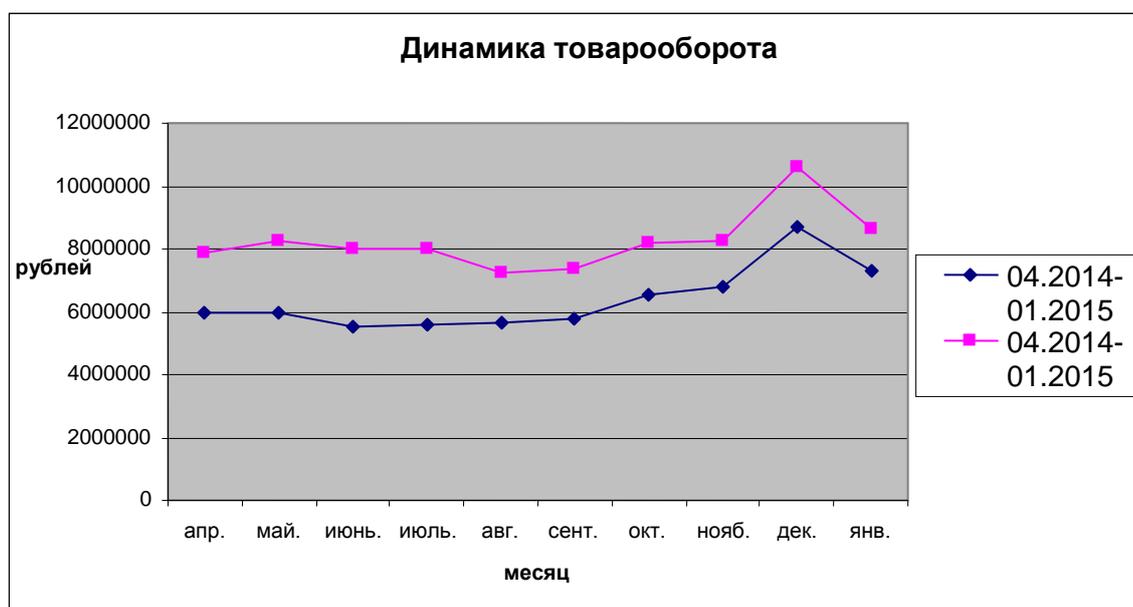


Таблица 18 – Динамика показателя товарооборота

| Месяц | апр. | май | июнь | июль | авг. | сент. | окт. | нояб. |
|-----------------|---------|------------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 04.2014-01.2015 | 5980323 | 5962687,59 | 5500620 | 5584456,6 | 5622595 | 5749162 | 6566204 | 6814657 |
| 04.2014-01.2015 | 7855756 | 8252466,2 | 7980393 | 8015488,5 | 7233439 | 7376786 | 8192202 | 8251793 |

| дек. | январь. |
|----------|---------|
| 8709197 | 7289402 |
| 10572771 | 8640352 |

График 4 – Динамика показателя товарооборота



По проделанной работе предложим индивидуальный план развития сотрудника аттестуемой Несветовой Екатерины Владимировны

Таблица 19 – Индивидуальный план развития сотрудника

| ФИО сотрудника: Несветова Екатерина Владимировна | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------|
| Место работы, должность: универсам "Абрикос", Иркутский 74 | | | |
| ФИО линейного руководителя: Язмина Марина Викторовна | | Утверждаю __ п.п. __ (подпись) | |
| Место работы, должность: Управляющий сети округа "Октябрьский" | | | |
| ФИО внутреннего или внешнего консультанта: _____ | | Согласовано _____ (подпись) | |
| Стратегия РАЗВИТИЯ | Содержание мероприятия | Сроки | ОТМЕТКА о выполнении |
| Развитие на рабочем месте | Стандарт магазина, мотивация линейного персонала. | 01.02.12-01.08.12 | |
| Специальные знания (проекты, инновации) | Наставничество, развитие и обучение персонала. | 01.05.12-01.12.12 | |
| Стажировка обучение на опыте других) | Посещение других магазинов, приглашение УМ оценка со стороны | 01.02.12-31.12.12 | |

Продолжение таблицы 19

| | | | |
|----------------------------------|--|-------------------|--|
| Рефлексия (поиск обратной связи) | УСО, преподаватели КУ, УМ других магазинов. | 01.01.12-31.12.12 | |
| Коучинг (наставничество) | Обучение ЗУМ Акатьевой В.В. на должность УМ. | 01.03.12-31.12.12 | |
| Самообучение | Литература Казаринова Е.А. «Оперативное управление торговым персоналом» Краснова В. Привалова А. «7 нот менеджмента», Интернет (коучинг, рефлексия). | 01.05.12-01.07.12 | |
| Тренинги и семинары | «Розничная математика» «Менеджмент для руководителя» «Управление конфликтом», «Постановка задач перед сотрудниками» | 01.06.12-01.11.12 | |

Вывод: Персонал магазина «Абрикос» владеет как сильными, так и слабыми сторонами. К сильным сторонам относятся: командный дух, высокая исполнительность, универсальность — большинство сотрудников умеют работать и в зале и на кассе, также есть 4 сотрудника работающих с открытия магазина — блет. К слабым сторонам относятся: отсутствие наставников и как следствие увольнение сотрудников на первых стадиях работы; слабые знания нормативов и регламентов — выявленных при тестирование, необходимо обучение, донесении до персонала понимание общей цели компании. Необходимо создать индивидуальную программу обучения для универсама "Абрикос" Иркутский тракт, 74.

Программа обучения персонала универсама «Абрикос» Иркутский тракт, 74:

1. Организовать повторное тестирование одной смены сотрудников магазина.
2. Организовать повторное тестирование второй смены сотрудников магазина.
3. Вывесить на информационную доску список нормативов (оптимизация) и индивидуальный план развития сотрудника (табл. 3).
4. Обеспечить регламентами и должностными инструкциями сотрудников для самостоятельного обучения.
5. Провести семинар на тему «Основы мерчендайзинга» одной смены персонала.
6. Провести семинар на тему «Основы мерчендайзинга» второй

смены персонала.

7. Провести семинар на тему «Наставничество» одной смены.
8. Провести семинар на тему «Наставничество» второй смены.
9. Организовать тестирование на основе полученных знаний одной смены.
10. Организовать тестирование на основе полученных знаний второй смены.

Прогнозируемый результат: Сотрудники владеют знаниями нормативов, регламентов и основ мерчдайзинга, умеют применить их на практике. Есть понимание общей цели компании. Сотрудник владеет основами наставничества, умеет передавать полученные знания и опыт, умеет доходчиво объяснять.

Оптимизация – это ряд мероприятий, направленных на изменение работы Расчётной Службы и служб ГК «ЛАМА» в целях повышения эффективности производственных процессов, увеличения производительности труда персонала и снижения издержек. Она позволит стандартизировать работу магазинов РС, оптимизировать штатное расписание, распределить трудовые ресурсы в течении рабочего дня и позволить АУП магазина отслеживать и оценивать работу линейного персонала исходя из производительности труда (количество товара в ед. времени).

Цель оптимизации – повышение производительности труда и увеличение товарооборота.

Проделав все вышеизложенные операции, мы должны рассчитать весь объем работы в магазине, распределить его по времени и по сотрудникам, и синхронизировать между собой все операции в магазине (приемка, выкладка, документооборот).

Важно проработать последовательность всех операций (приемка – вывоз товара в зал – выкладка ПрП – выкладка РЦ) таким образом, чтобы обеспечить непрерывность процесса работы с товаром в зале и исключить

скопление в зале телег и паллет с товаром с которыми никто не работает.

Так же, для того, чтоб компания работала эффективно и приносила доход, в магазинах и универсамах распределяют зоны ответственности (приложение №3). Каждому сотруднику присвоена своя зона и он за неё несёт ответственность. Например, сотрудник Скворцова Т. с должностью продавец – заморозка несёт ответственность за баннет, суперструктуру, товары быстрого приготовления, фруктовая зона, овощная, мясная, рыбная консервация, плюс в субботу и воскресенье молочный отдел. А вот кассир торгового зала ответственен за предкассовую зону, кофе, чай, шоколад, сладости (зефир, халва), конфеты в пачках, кириешки. Все сотрудники следят за нормативными выкладками в своей зоне, за заполнением витрины товарами в определённое время (время и заполненность нормируется документами и регламентами), проверяется маркировка товаров каждой зоны. Все действия оформляются документами, за своевременное выполнение своих обязательств, сотрудник получает бонусы, за беспорядок в своей зоне ответственности вычитают бонусы. Это своего рода, премия и штрафы.

На основе проделанной работы по каждому сотруднику, по каждой единице розничной сети, по каждому гипермаркету и компании в целом, предлагается индивидуальная стратегия развития по каждой единице и компании в целом. На основе этих стратегий развития и составляется целый ряд совершенствования стратегий управления.

3.2. Совершенствование стратегии управления персоналом в рамках компании ООО "ТомРитейл"

Про компанию ООО "ТомРитейл" можно писать и писать. Очень перспективная и развитая компания. И всё здесь прекрасно. Сам проект универсамов "Абрикосов" очень хорош. Заходишь в любой магазин любого округа, а ты как будто в магазине своего районе. Это очень здорово

придуманно. Все универсамы построены по одному принципу и всё в внутри расположено так же по одному принципу. Это очень удобно, особенно для старшего поколения, которому очень сложно быстро найти нужный товар. Каждая мелочь в магазине ровно так же расположена, как и подобном магазине другого района. Так же хорошо и слаженно работает персонал как в организации своей трудовой деятельности, так и с клиентами. В свою очередь, управленческий персонал не "топчется" на одном месте, разрабатывает новые спецификации и организации деятельности как одного сотрудника, так и компании в целом.

Так же и хорошо, что строго распределены обязанности, зоны ответственности, нормативы времени. Всё взаимодействует по определённом распорядку о порядке, ведутся строгие проверки соответствия нормам и регламентам.

1. Как замечалось ранее, в компании " Проводятся ежедневные проверки сотрудников на соблюдение всех регламентов и стандартов (дважды в день), так же в течении дня осуществляется проверка мерчендайзером (один раз), УСО (Управляющий Сети Округа) – один раз в день и таинственный покупатель (его никто из сотрудников на лицо не знает) – один раз в день. Если какой-то из регламентов или стандартов был не соблюден, то сотрудник лишается бонусов. Помимо этого, за просроченный товар (по акции "товар годности"), найденный покупателем в чьей либо зоне ответственности, сотрудник, чья это зона, лишается заработной платы на 50%." Это достаточно строго. Получается управление строится не на доверии, не на мотивации, не на стимулах и бонусах, а на страхе и строгости. Как говорится, не попался – хорошо, не нужно поощрение, а попался – лишение бонусов, а хуже урезание заработной платы. Может это и хорошо – чистота и порядок полках, хорошая прибыль. Но могут ли люди постоянно работать в условиях строгости и контроля. Мотивация, получается, очень слабая, небольшие премиальные (практически нет), зато есть лишения и нет денежных поощрений, да социальные поощрения заработать очень сложно. Это

необходимо взять во внимание.

Мы предлагаем следующий путь к усовершенствованию этой области управления. Нет замечаний в течении определённого времени, допустим отчётный период месяц, получай премию к заработной плате. Тогда и лишение бонусов при "попадании" не так будет обидно. У сотрудников появится интерес соблюдать все предписанные строгие регламенты. Ещё как стимул, предлагаю бонус за большой срок службы в этом магазине, допустим 5 лет без замечаний и пререканий – премировать однократно или увеличить жалование, как за профессионализм. А то как-то не очень получать наравне с новичками, 5 лет это немалый срок и его ещё надо отработать, и достойно отработать. Причём такую строгость и контроль не каждый выдержит. Взять ту же стажировку, ещё одно слабое место в компании. Стажировка проходит за 3 дня, адаптация – один месяц. За этот месяц очень мало кто адаптируется удачно и остаётся работать на благо компании. Как показывает практика, большая часть не выдерживает и уходит, не дойдя до конца времени адаптации. Может и хорошо, остаётся сильнейший и умнейший. Необходимо увеличить время стажировки, чтоб новичок смог привыкнуть получше, научиться всему и чувствовать себя уверенней, когда останется один на один со своей новой деятельностью, потому как компания любит строгость и контроль, и за 3 дня к этому не привыкнешь и не выучишь все регламенты, нормы, речевые обороты и обязательно после проверок начнётся лишение бонусов, потому что не сразу работа доходит до автоматизма.

2. Следующее предложение для успешного управления необходимо устраивать небольшие передвижки между персоналом и отправлять по сети компании на обмен опытом, и не только по сети, а так же по цехам, производствам и гипермаркетам. Обменявшись опытом и поработав на новом месте, сотрудник лучше воспринимает общую цель и направление компании, вдохновляется новыми идеями и перспективами, лучше понимать для чего он вообще работает здесь и стремиться к наилучшим результатам. Передвижки не должны оставаться в рамках только города. Сеть большая, обмен опытом

будет полезен и между розничными единицами всего округа, по всей Томской области. Отправить сотрудников в командировку для обмена опытом в соседний город, в другую сеть (по договору руководств обеих сетей), а от туда направить сюда своего сотрудника. Восприятие одной сети в разных городах, а так же опыт других, может оказаться совсем не одинаковым.

Руководство управляющий персонал стоит отправить на учёбу Зарубеж изучить язык, программное обеспечение, менеджменту. Принять опыт управления персоналом в другой стране – это отличное получения опыта. Посмотреть как там управляют персоналом, поучиться у них и привезти к нам новые идеи. При это надо заключить трудовое соглашение компании с сотрудником, в котором сотрудник обязуется после учёбы проработать в компании определённый срок, например 3 года. В случае несоблюдения контракта, с сотрудника взимается неустойка или штрафные санкции в сумме стоимости обучения и сопутствующих расходов.

3. Уровень сервиса на предприятиях напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки персонала – это сильная сторона в ГК "ЛАМА". В компании работает высококвалифицированный управленческий персонал, а так же маркетологи, которые и занимаются отбором кадров. Но успешное функционирование компании так же зависит от их способности подбирать необходимый квалифицированный персонал, потому как в компании всё равно присутствует небольшая текучесть кадров, особенно на начальной стадии трудовой деятельности в компании. Данная стратегия хорошо работает, но её необходимо усовершенствовать, добавив усилий при разработки программ по найму. Выдвнем предложение ввести в штат высококвалифицированных психологов (таковых не имеется в компании), которые должны разработать ряд высокоэффективных программ по отборе кадров. И совместная работа маркетологов и психологов, разработка единых программ подбора кадров это однозначно успех компании.

4. Ещё большой минус на предприятии, это различия в статусе. На предприятии существует строгая иерархия, которую персонал чётко должен

соблюдать, отсутствует совсем обмен информацией между финансовой деятельностью и общих стратегий, и, как следствие, отсутствие степени доверия по отношению к работникам. Необходимо давать персоналу свободу в определённой степени в рамках своей структуры.

Очередное предложение по усовершенствованию работы с персоналом это выработать ещё одну стратегию этой области – экспериментальное создание самоуправляемых команд особенно в областях, где концентрируется внимание на творчестве, разработке нововведений.

Создание отделов или служб нужно компании. Это должны быть или дополнительные специализированные отделы производств или отдельно самостоятельно существующие. Например, совершенствование стратегий нуждается в нововведениях любого направления. Допустим увеличение ассортимента своего производства, в том числе и бытовой химии (цены на бытовую химию в компании немного завышены, а создание своего производства сократит дополнительные расходы на приобретение, транспортировку и многое другое) нуждается в дополнительных трудовых ресурсах, разработке, испытания, введения, а потом уже производства. То есть это служба по разработке новых производств.

Так же служба по новым проектам, строительным (как предложение открыть третий гипермаркет INTERSPAR в Ленинском районе, потому как в направлении района Черемошников нет подобных магазинов, направленных на европейский уровень. Те два, что уже существуют выстроены в достаточно близком расстоянии друг от друга), технологическим и т.д.; служба по работе и отбору поставщиков (чем лучше произойдёт отбор поставщиков, тем эффективнее и оптимальнее будет обеспечена дальнейшая работа); служба по отслеживанию за новинками (чтобы быть первыми), разработки его, введение в производство и торговлю; службы по оптимизации проектов и расходов; и, как вариант, создание своего блока питания (персонал не будет тратить время на поиски и покупку еды. Еда должна готовиться калорийной и энергетически наполненной, чтоб сотрудник поел, и этого хватило на долгий период. Как

следствие, меньше времени затрачено на поиски и употребление еды и, как следствие, увеличена производительность труда.) Ну и, конечно же, столько много служб должно управляться единой службой контроля. То есть образовалось своего рода такое дерево служб.

Само собой, каждый проект должен обязательно быть рассчитан, проанализирован, исследован и вынесен на стол обсуждений, стоит его вводить в производство или нет, насколько он будет эффективен и прибылен.

Таким образом, в третьей главе были предложены индивидуальный план совершенствования конкретного сотрудника и магазина в целом, а также были предложены пути совершенствования стратегического управления персоналом. А именно:

1. Денежное стимулирование персонала (высокий уровень оплаты по результатам труда, уровень оплаты может зависеть от эффективности работы организации, результатов индивидуальной/командной работы, индивидуальной квалификации).

2. Снизить количество проверок, попробовать построить отношения внутри коллектива не только на страхе и строгости, а ещё и на взаимодоверии, самоуправлении команды. И, если строгость в компании в приоритете, то и взаимоотдача должна быть в приоритете, строгость должна компенсироваться премиально.

3. Увеличение длительности стажировки для новых сотрудников, помощь новым сотрудникам для прохождения этапа адаптации.

4. Устраивать передвижки командировки для обмена опытом; отправлять управляющий персонал на учёбу зарубеж.

5. Увеличить усилия работы маркетинговых служб (избирательный наём), четкое определение критериев необходимых ключевых умений, навыков и качеств, с тем, чтобы проводить отбор персонала на основе постоянных или трудно модифицируемых качеств и обучение легко приобретаемым типам поведения и умениям, и добавить в штат высококвалифицированных психологов для совместной работы с

маркетологами.

6. Сокращение различий в статусе (фундаментальная предпосылка высокоэффективных рабочих систем).

7. Создание отдельных или дополнительных служб или отделов по новым разработкам.

Заключение

Разработка стратегии развития предприятия неотделима от решения вопросов его перспективного развития. Именно тщательно продуманная стратегия позволяет руководству предприятия каждый день решать не просто текущие задачи развития бизнеса, а текущие задачи, работающие на главную цель и главную перспективу.

Своевременная разработка любого предприятия позволяет его руководству оперативно реагировать на изменения внешней среды хозяйствования, принимая при этом решения, направленные не просто на латание ежедневных дыр, а на достижение главной цели. Таким образом, разработка любого предприятия – или стратегическое планирование – позволяет предприятию не просто выжить на рынке, а добиться существенных конкурентных преимуществ.

Разработка позволяет дать ответ на вопросы, какими должны быть ориентиры его стратегического развития, какие преимущества имеет предприятие на рынке и на что должны быть направлены внутренние преобразования, чтобы эти изменения помогли достичь стратегических целей.

Целью дипломной работы была разработка стратегии управления персоналом торгового предприятия и совершенствование её в стратегическом управлении организацией.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования стратегии управления, различные толкования понятий стратегии, совершенствование стратегией, стратегии управления персоналом, и подходы к разработке стратегии.

Во второй главе был проведено общее исследование компании, проведён анализ стратегии развития ООО "ТомРитейл", проведён анализ внутренней и внешней среды компании, а так же поставлены миссия и цели.

По итогам исследования предприятия можно сделать вывод о том, что на сегодняшний момент для компании ООО "ТомРитейл" приемлемы стратегии следующие стратегии:

– концентрированного роста, а это и усиление позиции на рынке (увеличение ассортимента своей продукции, своего производства), и стратегии развития рынка, стратегии развития продукта;

- из стратегий интегрированного роста нам хорошо подходят стратегии вперёд идущей вертикальной интеграции (увеличение контроля над РЦ), стратегия горизонтальной диверсификации (служба по работе с рынком новотехнологичных продуктов и появления новинок (чтобы быть первыми));

- стратегии сокращения, здесь для нас больше подойдут стратегии сокращения (закрытие некоторых неперспективных магазинов (отслеживание перспективных и неперспективных проектов) ну и стратегию сокращения расходов не стоит совсем исключать из списка перспективных стратегий (особенно в период кризиса в стране).

А так же что уровень кадровой политики предприятия достаточно высокий, это говорит о том, что компания работает слаженно. Уровень обучения кадров, проведение аттестаций и налаживания организационной структуры и культуры находится на должном уровне. Компания ООО "ТомРитейл" является динамично развивающейся и несомненным лидером в своей сфере деятельности, в целом финансовое положение предприятия является устойчивым, структура кадрового состава соответствует деятельности предприятия, кадровая политика компании в целом является удовлетворительной. Причиной небольшой текучести кадров в компании являются проблемы мотивационного характера, проблема на этапе адаптации новичков, а так же огромное число проверок и контроля (контрольная функция сильно завышена).

В третьей главе были предложены рекомендации по разработке стратегии развития компании на основе проведённого исследования компании и предложены следующие пути совершенствования:

1. Улучшить атмосферу предприятия внутри персонала;
2. Повысить уровень обслуживания и квалификации персонала;
3. Доналадить работу с маркетинговой службой;
4. Придерживаться прежней политики зон ответственности и нормативности.
5. Повысить уровень мотивации и стимулирования.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

| | |
|--------|-------------------------|
| Группа | ФИО |
| 3301 | Сафроновой Анне Юрьевне |

| | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Институт | Электронного обучения | Кафедра | менеджмента |
| Уровень образования | специалист | Направление/специальность | 080507 менеджмент организации |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

| | |
|--|---|
| <p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной и взрывной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) | <p>Вредные производственные факторы: шумы, вибрация от специализированного оборудования. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО "ТомРитейл" 2. Данные официального сайта ООО "ТомРитейл". 3. Данные отчета по преддипломной практике</p> |
| <p>2. Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме</p> | <p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»</p> |

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

| | |
|--|--|
| <p>1. Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – физико-химическая природа вредности, её связь с разрабатываемой темой; – действие фактора на организм человека; – приведение допустимых норм с необходимой размерностью (со ссылкой на соответствующий нормативно-технический документ); – предлагаемые средства защиты (сначала коллективной защиты, затем – индивидуальные защитные средства) | <p>1. Основы социальной политики ООО "ТомРитейл". 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ООО "ТомРитейл". 3. Система социальной ответственности ООО "ТомРитейл". 4. Структура программ социальной ответственности ООО "ТомРитейл".</p> |
| <p>2. Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – механические опасности (источники, средства защиты); – термические опасности (источники, средства защиты); | <p>1. Спонсорство и корпоративная благотворительность ООО "ТомРитейл"; 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью.</p> |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – <i>электробезопасность (в т.ч. статическое электричество, молниезащита– источники, средства защиты);</i> – <i>пожаровзрывобезопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)</i> | <p>3. Природоохранная деятельность предприятия.</p> <p>4. Затраты предприятия на социальную ответственность.</p> |
| <p>4. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства;</i> – <i>организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны</i> | <p>1. Трудовой кодекс РФ</p> <p>2. Устав организации ООО "ТомРитейл»;</p> |
| <p>Перечень графического материала:</p> | |
| <p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p> | <p>Определение целей КСО на предприятии</p> <p>Определение стейкхолдеров программы КСО</p> <p>Определение элементов программы КСО</p> <p>Затраты на мероприятия КСО</p> <p>Оценка эффективности мероприятий КСО</p> |

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

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна. | | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|------------------------|---------|------|
| 3301 | Сафронова Анна Юрьевна | | |

1. Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. Сейчас внедрения мероприятия КСО стало важным элементом успешной компаний.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплексы направления политики и действия, связанного с ключевым стейкхолдером, ценности и выполнение требований законности, а также учитывающие интерес человека, сообщества и окружающих сред;
- 2) бизнес нацеленности на устойчивые развития;
- 3) добровольные участия бизнеса в улучшениях общественной жизни.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, при соблюдении законодательства и правил, производств качественных продуктов/услуг, исполняет добровольно дополнительные обязательства перед обществом.

Корпоративная социальная ответственность есть многоуровневая пирамида. Основание пирамиды это экономическая ответственность. Определяется как базовая функция фирмы на рынке производителей товара и услуги, приводящая удовлетворение потребностей потребителя извлечение прибыли.

Правовая ответственность представляется необходимостью законопослушностью бизнесов в условиях рыночных экономик, его деятельность должна соответствовать ожиданию общественности, зафиксированные в правовые нормы.

Этическая ответственность, это когда деловая практика созвучна с ожиданиями обществ, не оговоренные в правовых нормах, но основанные на имеющихся нормах морали.

Филантропическая ответственность направляет фирму к действию, направленному на поддержания и развития благосостояний обществ через добровольные участия в реализациях социальной программы.

Российский бизнес КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

2. Определение целей и задач программы КСО

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и

экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Цели реализации корпоративной социальной ответственности могут быть совершенно различными:

- 1) развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;
- 2) рост производительности труда в компании;
- 3) улучшение имиджа компании, рост репутации;
- 4) реклама товара и услуги;
- 5) освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- 7) возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний;
- 8) сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- 9) налоговые льготы;
- 10) использование лучших практик;
- 11) выход на международный рынок и т.д.

Из перечисленных целей видно, что в зависимости от целей, программы КСО могут быть направлены либо внутрь компании (внутренняя КСО), либо за ее пределы (внешняя КСО) в зависимости от целей компании.

Выбор цели КСО зависит от стратегии компании. Цели КСО максимально близки миссии и стратегии. В таблице приведём миссию и основные стратегические цели компании, а затем, подберём соответствующие цели КСО.

Таблица 19 – Определение целей КСО на предприятии

| Миссия компании | "Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России". | Цели КСО |
|--------------------|---|---|
| Стратегия компании | 1. Получение максимальной прибыли. 2. Максимальное удовлетворение и предвосхищение потребностей покупателей. | 1. Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов; 2. Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании; 3. Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества; 4. Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции; 5. Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами; 6. Создание профессиональной команды единомышленников разделяющих миссию компании; 7. Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании; 8. Тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами. |

Вывод: Обеспечение продукции производится согласно стандартам качества:

1. альтернатива товарам с ГМО;
2. 100% сертифицированный товар;
3. без вредных консервантов и усилителей вкуса;
4. доля свежих (не переработанных) продуктов в продаже выше 50%;
5. строгое соблюдение сроков реализации и норм внешнего вида.

3. Определение стейкхолдеров программы КСО

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, нужно определить главные стейкхолдеров программы.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Среди множества стейкхолдеров выделяют: собственников, акционеров, органы федеральной и местной власти, поставщиков, топ-менеджеров, работников, профсоюзы, торговые группы, потребителей (внутренних, зарубежных), население, партнеров, инвесторов, кредиторов, конкурентов (внутренних, международных), профессиональные ассоциации, суды и др. Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов). Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета

посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов.

Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Отдельные группы с особыми интересами (торговые, профессиональные ассоциации, комиссии по защите прав потребителей и др.) могут оказывать давление на корпорации в части осуществления социальных реформ, законов.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО, которая была определена в табл. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров.

Таблица 20 – Определение стейкхолдеров программы КСО

| № | Цели КСО | Стейкхолдеры |
|---|---|---|
| 1 | Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов | Потребители, топ-менеджеры |
| 2 | Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании | Топ-менеджеры, технологи |
| 3 | Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества | Топ-менеджеры, руководство, практиковщики, технологи, потребители |
| 4 | Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции | Топ-менеджеры, логисты, экспедиторы, потребители |

Продолжение таблицы 20

| | | |
|---|--|--|
| 5 | Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами | Поставщики, мерчендайзеры, торговые представители, топ-менеджеры |
| 6 | Создание профессиональной команды единомышленников разделяющих миссию компании | Топ-менеджеры, руководство |
| 7 | Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании | Рекламные агенты, топ-менеджеры, руководство |
| 8 | Тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами. | Логисты, экспедиторы, товароведы, топ-менеджеры |

Обоснование:

1. Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов: потребители, топ-менеджеры. Потребители заинтересованы в продукции без ГМО, топ-менеджеры заинтересованы в качественной работе, поэтому контролируют и направляют процессы управления.

2. Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании: топ-менеджеры, технологи. Топ-менеджеры заинтересованы в качественной работе, поэтому ведут контроль, технологи разрабатывают и создают качество своей продукции, поэтому заинтересованы в качестве проделанной своей работы.

3. Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества: топ-менеджеры, проектировщики, технологи, потребители. Собственники (руководство) заинтересованы в получении большей прибыли, и пытаются найти новые идеи для этого, приглашают к сотрудничеству специалистов, которые могут ввести что-то новое в производство, и получить за это огромную прибыль (проектировщики). Проектировщики заинтересованы в творческом подходе к

своему делу, обычно им нравится их работа (нравственная сторона), ну и в получении дохода от своих идей. Технологи разрабатывают новую продукцию и заинтересованы в её качестве, ну и само собой потребители, которые желают всегда чего-то новенького и качественного.

4. Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции: топ-менеджеры, логисты, экспедиторы, потребители. Заинтересованность топ-менеджеров в привлечении прибыли, прибыль будет достойной при хорошем хранении продукции, этим занимаются логисты, их заинтересованность в качественной работе (качественное хранение и распределение товаров). Экспедиторы развозят товар, и они заинтересованы в первую очередь в качественную и своевременную доставку. Ну и, конечно, потребители, которые заинтересованы в качестве приобретаемого товара.

5. Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами: поставщики, мерчендайзеры, торговые представители, топ-менеджеры. Поставщики – в распространении товара и получении выручки, топ-менеджеры – в нахождении достойных поставщиков, отвечающим по обязательствам, мерчендайзеры – в своевременной выкладке этого товара; торговых представителей – в своевременном распределении товара по заказчикам, их нахождении.

6. Создание профессиональной команды единомышленников разделяющих миссию компании: топ-менеджеры, руководство. Единогласное правление и выполнение обязательств – рецепт успешной работы и выполнения миссии. Непосредственно руководство и топ-менеджеры заинтересованы в этом. Поэтому проводят тщательные отборы персонала.

7. Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании: Рекламные агенты, топ-менеджеры, руководство. Опять же руководство и топ-менеджеры заинтересованы в репутации фирмы, поэтому есть необходимость в создании здорового и качественного продукта

и его рекламе. Рекламные агенты, в свою очередь, заинтересованы в доходах и творческом подходе к своей работе.

В общем можно сказать одно, что все стейхолдеры в чём-то заинтересованы и в основном если это не потребитель, то получения дохода, ну а если это потребитель, то в качественном и доступном продукте.

4. Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО.

Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами

государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 21 – Определение элементов программы КСО

| № | Стейкхолдеры | Описание элемента | Ожидаемый результат |
|----|---|---------------------------------|---|
| 1. | Топ-менеджеры, потребители, участники – волонтеры | Корпоративное волонтерство | Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро", субботники |
| 2. | | Благотворительные пожертвования | Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках |

5. Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. В первом случае, компании будет трудно ожидать результатов деятельности программ КСО, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени. Если компанией не предусмотрено иное, то рекомендуется применять стратегическое планирование в рамках разработки КСО. Общий бюджет программ КСО определить как процент чистой прибыли предприятия (определяется самостоятельно) ежемесячно направляемы на реализацию программ КСО.

Распределим бюджет КСО на мероприятия, в зависимости от них: важности для целей предприятия; влияния на стейкхолдеров; ожидаемых результатов.

Таблица 22 – Затраты на мероприятия КСО

| № | Мероприятие | Единица измерения | Цена | Стоимость реализации на планируемый период |
|----|---|-------------------|------|--|
| 1. | Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро" | Тыс. руб. | 500 | 500 |
| 2. | Субботники | Тыс. руб. | 35 | 15 |
| 3. | Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках | Тыс. руб. | 5000 | 1000 |
| | | | | ИТОГО: 1515 |

Компания выделила денежных средств в размере 1515 по итогам баланса. Больше потратить нет возможности, иначе работать начнём в убыток. Стоимость средств на облагораживание – 500 тыс. руб., компания и

выделила столько средств, потому как это единовременный проект. На субботники планировалось выделить 35 тыс. руб., но фирма смогла выделить только 15 тыс. Можно по возможности воспользоваться старыми предметами труда, тем самым сэкономить средства. И на отчисления в детские дома планировалось выделить 5000 тыс. руб., но выделили 1000 тыс. руб., потому как проект не единовременный, а долгосрочный, поэтому денежных средств можно выделять по усмотрению руководства в зависимости от доходности расходности предприятия на определённый период.

6. Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценка разработанной эффективности программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

При этом зачастую эффективность программ КСО оценить сложно. Это бывает в случае, если проблема социальной ответственности, которую решает предприятие, велика, и предприятию сложно справиться с ней в одиночку, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий.

При этом, необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании сбыта;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;

- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться в:

- улучшении материального благополучия граждан;
- помощь нуждающимся;
- улучшение здоровья людей (через продукцию или программы);
- устранение социальной напряженности;
- решение социальной проблемы;
- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия);
- улучшение экологической обстановки в регионе;
- помощь ветеранам;
- обеспечение детского досуга и т.д.

Таблица 23 – Оценка эффективности мероприятий КСО

| № | Название мероприятия | Затраты | Эффект для компании | Эффект для общества |
|----|---|---------|--|--|
| 1. | Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро" | 500 | 1. Улучшение имиджа компании; 2. Повышение узнаваемости товаров и услуг; 3. Повышение морального духа персонала; | 1. Улучшение здоровья людей; 2. Устранение социальной напряженности; 3. Улучшение экологической обстановки в регионе; 4. Обеспечение детского досуга. |
| 2. | Субботники | 15 | Установление связи с органами местного самоуправления | Улучшение экологической обстановки в регионе |

Продолжение таблицы 23

| | | | | |
|----|---|------|-------------------------------|--|
| 3. | Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках | 1000 | 1. Улучшении имиджа компании; | 1. Устранение социальной напряженности; 2. Улучшение благосостояния нуждающихся детей. |
|----|---|------|-------------------------------|--|

1. Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро". Затраты на мероприятие единовременные, не маленькие, но находятся в рамках прибыльности, то есть после произведения всех оплат по данному мероприятию, компания не станет сразу убыточной. А эффект для компании и для общества после проведения мероприятия оптимальный. Это значит, что и для компании и для общества мероприятие прошло успешно. Так же значит, что компания сделала правильный выбор, приняв решение провести это мероприятие.

2. Субботники. От проведения субботников компании не получает положительной эффективности. Задействуется персонал, который должен работать на благо компании, задействуется инвентарь компании, это трата денежных средств. А вот экологическая ситуация города улучшается и налаживается контакт с органами местного самоуправления. Следовательно, соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества не является совсем оптимальным и стоит подумать о приостановки таких мероприятий, так уборку не своей территории может осуществить и сам город.

3. Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках. Это благотворительное дело. И конечно же для компании это убыточно. Но здесь уже стоит вопрос о нравственности, о порядочности, о жалости. Город в этом случае не возьмёт на себя такие расходы. И поэтому это мероприятие не стоит закрывать, хотя оно не приносит абсолютно никакого дохода. И если компания может себе позволить благотворительность, то лучше его осуществить. Следовательно, соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества не является совсем оптимальным.

Список использованной литературы

1. О защите конкуренции: Федеральный закон от [26.12.2008 № 294-ФЗ](#).– В ред. От 30.07.2010;
2. Перечень ассортимента товара ООО «ТомРитейл» от 15.11.20014;
3. Устав ООО «ТомРитейл» (редакция Устава в соответствии с Федеральным законом № 312-ФЗ от 30.12.2008г.);
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2010;
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2012;
6. Менеджмент. Виханский О.С., Наумов А.И. 5-е изд. – М.:2014. — 576с.;
7. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Высшее образование);
8. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М. РИОР, ИНФРА-М, 2011, 184 с.;
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.– М.: Дело ЛТД, 2010.– 701 с.;
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. — М.: Триада, ЛТД, 2011.– – 495 с.;
11. А.Н. Петров. Стратегический менеджмент: учебник — СПб. : Питер, 2010. — 496 с.;
12. Парахина В.Н., Стратегический менеджмент, М. Кнорус, 2011, 496 с.;
13. Большой энциклопедический политехнический словарь. 2010;
14. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: ИКФ Омега-Л,

2011;

15. Малхорта, Нэреш К. Маркетинговые исследования.,3-е изд.: Пер.бс англ.-М.: Изд. "Вильямс", 2011;

16. Крымов С. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. М. Крымов . — М. : Академия, 2011;

17. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2011;

18. Булышева Т.С. Моделирование рыночной стратегии предприятия : курс лекций / Т. С. Булышева, К. А. Милорадов, М. А. Халиков ; Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова (РЭА). — М. : Экзамен, 2012;

19. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2013;

20. Педагогика и психология : учебник Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин, В. Е. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс. – 2016. – 636с.;

21. Гурков И.Б Принципы устойчивого развития коммерческой фирмы//Экономическая наука современной России. 2011. № 3. С. 91-100;

22. Менеджмент лидеров вместо менеджмента начальников Маслов В.И. в журнале Финансовый бизнес, издательство Анкил (М.), 2010, № 1, с.23-32;

23. Долгопятова Т.Г. Концентрация собственности в российской промышленности. Отв. ред.: Е. Г. Ясин. Кн. 4.М. : Издательский дом НИУВШЭ, 2012;

24. Московская А. А. Перспективы и барьеры государственного содействия развитию социального предпринимательства в России // М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. С. 167-175;

25. Михальченко, Екатерина Валентиновна Совершенствование корпоративной культуры коммерческого банка посредством мотивации сотрудников. Томский политехнический университет (ТПУ) — 2012 — Т. 320 [С. 18-22];

26. Частоступова, М.В. Влияние социокультурных особенностей страны на практику управления персоналом — Томск. Изд-во ТПУ, 2012 — [С. 166-168];
27. Палагина, А.С. Манипулирование как средство управления персоналом в аспекте эффективности и этичности — Томск; : Изд-во ТПУ , 2012 — [С. 192-193];
28. Гунько, Е. Оценка персонала как бизнес-процесс организации. Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) — Томск. Изд-во ТПУ 2011 — [С. 88-90];
29. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах). М.: ДиС, 2011;
30. Дубровин С.В ВЕСТНИК МИЧГАУ, научнопроизводственный журнал, № 1, 2011;
31. Газета «Ведомость» Статья «Мировая экономика» 07.09.2013;
32. 32. Периодические издания «Кадровое дело» – практический журнал по работе с персоналом <http://kdelo.ru>;
33. «HRMagazine» – журнал об управлении персоналом <http://www.hrm.ua>;
34. Вознюк Д. Стратегия развития предприятия – основополагающая концепция для успешного развития и функционирования в условиях рынка <http://fb.ru>, 2013;
35. Официальный сайт lama.tomsk.ru;
36. Финансы и кредит [Электронный ресурс]. – Разработка стратегии развития (стратегический план) <http://www.finic.ru>.

Приложение А

(обязательное)

Перечень программ корпоративного университета ГК «Лама»

| Название семинара / тренинга | Возможные участники | Цели проведения занятия | Длительность | Преподаватель / тренер |
|-------------------------------|---|--|-----------------|--|
| Эффективный менеджмент | Руководители подразделений | Развитие компетенций в сфере управления персоналом | 2 дня по 4 часа | Жураковская А.В. , директор по персоналу |
| Работа в «Outlook» | Все новые сотрудники компании, работающие в программе Outlook, проходят обучение в обязательном порядке | Обучение корпоративному стандарту переписки и ведения календаря в программе «Outlook» | 3 часа | Рыбак А.А. специалист по развитию персонала |
| Тайм-менеджмент | Все новые сотрудники офиса, руководители подразделений | Обучение эффективному планированию своего времени | 2 дня по 4 часа | Хаменко Ю.Н. ведущий специалист по развитию персонала |
| Активные продажи | Торговые представители, специалисты по переговорам | Повышение уровня продаж | | |
| Установление контакта | Сотрудники компании | Развитие компетенций в сфере коммуникации: умение понимать собеседника, способность устанавливать и поддерживать контакт | 2 дня по 4 часа | Окс И.Е., Хаменко Ю.Н. |
| Управление конфликтом | Сотрудники компании | Повышение компетенций в сфере управления конфликтом. | 6 часов | Хаменко Ю.Н. |

Продолжение приложения А

| | | | | |
|---|---|--|---------------------|---|
| Фасилитация как метод проведения совещаний | Сотрудники компании | Повышение эффективности проведения совещаний, рабочих групп | 2 дня по 4 часа | Окс И.Е. <i>начальник Корпоративного университета</i> |
| Тренинг командо-образования | Подразделения компании | Повышение сплоченности коллектива | 8 часов | Преподаватели Корпоративного университета |
| Название семинара / тренинга | Возможные участники | Цели проведения занятия | Длительность | Преподаватель / тренер |
| Сервис для продавцов | Продавцы РС | Повышение уровня продаж для продавцов торгового зала, гастрономии. | 4 часа | Рыбак А.А. |
| Сервис на кассе | Кассиры РС | Повышение уровня сервиса на кассе, формирование стрессо-устойчивости кассиров | 4 часа | Рыбак А.А. |
| Курс «Менеджмент магазина» | Сотрудники, принятые в кадровый резерв РС | Развитие компетенций в сфере управления магазином | 6-8 месяцев | Преподаватели Корпоративного университета |
| Оценка персонала при приеме на работу, адаптация персонала | Руководители подразделений | Повышение эффективности при оценке кандидата на собеседовании с руководителем, снижение текучести кадров | 4 часа | Хаменко Ю.Н. |

Для участия в семинаре необходимо заполнить заявку на обучение и выслать по электронной почте Окс И.Е. Заявку заполняет и высылает руководитель подразделения.

Если есть необходимость в разработке занятия, тогда необходимо заполнить заявку на разработку тренинга.

Приложение Б

(обязательное)

Обучение персонала

| Мага-зин | УМ | Показатели для анализа | Оценка характеристики | Оценка аттестац. работы | Итого | Рекомендации |
|---------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|--|
| У-04 Иркутский 74 | Несветова Е.В. | стандарт | 4,6 | 4,66 | 4,63 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом |
| У-09 Киевская 68 | Дудина С.С. | стандарт, "таинственный покупатель" | 4,26 | 5 | 4,63 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности |
| У-22 Коммунистический 143 | Чистякова М.А. | стандарт | 4,5 | 4,67 | 4,59 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности |
| У-01 Мокрушина 24 | Ильиченко Н.В. | КРІ | 4,7 | 4,33 | 4,52 | Менеджмент, управление персоналом. Развивать способности передачи знаний подчиненным и коллегам. |
| У-06 Кирова 22 | Бишляга Н.В. | КРІ, стандарт | 4 | 5 | 4,5 | Менеджмент, управление персоналом. Развивать способность планирования деятельности, инициативность. |
| У-03 Фрунзе 120 (ИР) | Скиданова И.А. | КРІ, стандарт | 4,06 | 4,33 | 4,2 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-02 Мира 27в | Тудегешева Л.С. | КРІ, стандарт | 3,91 | 4,33 | 4,12 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности, планирование деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-17 Бела Куна 26/1 | Кузнецова Н.Н. | КРІ | 3,51 | 4,67 | 4,09 | Менеджмент, управление персоналом. |
| Г-2 Беринга 10 | Ерлинекова В.В. | КРІ, инвентаризация | 4,1 | 4 | 4,05 | Менеджмент, управление персоналом. Развивать способность планирования деятельности. Проявление инициативы, самоанализ, саморазвитие. |
| У-12 Карла Ильмера 13 | Теляк Н.Б. | КРІ, | 4 | 4 | 4 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-23 Кирова 65 | Левчугова М.Ф. | стандарт, "таинственный покупатель" | 3,9 | 4 | 3,95 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |

Продолжение приложение Б

| | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|--|------|------|-------------|---|
| У-18 Кулагина 6а | Рюмина И. А. | стандарт, инвентаризации | 4,15 | 3,67 | 3,91 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-11 Иркутский тракт 74 | Титова Е.В. | стандарт | 3,73 | 4 | 3,87 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. Посетить семинар "Стрессоустойчивость", "конфликтология" |
| У-20 Вокзальная 41 (ИР) | Мацуца Е.И. | KPI | 3,7 | 4 | 3,85 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| С-5 Академический 13 | Герасимчук Е.Н. | KPI, график касс | 4,01 | 3,67 | 3,84 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-14 Иркутский 96 (ИР) | Борискова О.В. | KPI, стандарт | 4,23 | 3,33 | 3,78 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-10 Бирюкова 8 | Сальникова Н.А. | KPI | 3,83 | 3,67 | 3,75 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. Развивать способность брать ответственность на себя, саморазвитие. |
| С-4 Фрунзе 102 | Мирзошоева С.В. | KPI, стандарт | 3,8 | 3,67 | 3,74 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-08 Киевская 13 | Вторушина Т.В. | KPI, стандарт | 3,8 | 3,67 | 3,74 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-24 Ленина 1а (ТР) | Шумилова И.И. | стандарт | 4,3 | 3 | 3,65 | Развитие аналитических способностей, причинно-следственной связи, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| Г-3 Солнечная 2/5 | Кузьмин Д.Н. | KPI | 4,3 | 3 | 3,65 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Развивать способность брать ответственность на себя. |
| У-19 Сибирская 104а | Бехер И.И. | инвентаризации | 4,26 | 3 | 3,63 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-21 Елизаровых 46/1 (ИР) | Склярова Е.М. | стандарт, "таинственный покупатель" | 3,9 | 3,33 | 3,62 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. Саморазвитие, самоанализ |
| Иркутский 15 | Юдина Я.А. | стандарт | 3,83 | 3,33 | 3,58 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| Фрунзе 92 | Матвиенко Н.Н. | KPI | 4,11 | 3 | 3,56 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-15 Дербышевского 17 | Каличкина Е.П. | KPI, стандарт | 3,34 | 3,67 | 3,51 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. Пройти курс "Розничная математика" |
| МФ-1 Фрунзе 100а (ИР) | Назина М.В. | инвентаризации | 4 | 3 | 3,5 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |
| У-07 30 лет Победы 7 (ИР) | Жаркова А.В. | стандарт, инвентаризации | 3,48 | 3 | 3,24 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. Саморазвитие, самоанализ |

Продолжение приложения Б

| | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------|---|-------------|---|
| У-05 Лазарева, 1 (ИР) | Широков Ю.Ю. | КРІ, стандарт | 3,42 | 3 | 3,21 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. Посетить семинар "стрессоустойчивость" |
| Г-1 Котовского 19/3 | Жданова М.А. | КРІ, стандарт | 3,3 | 3 | 3,15 | Менеджмент, управление персоналом. Развивать способность планирования деятельности. Самоанализ, саморазвитие. |
| УФ-1 Сибирская 9- 1 (ТР) | Стаценко И.Е. | стандарт | 3,16 | 3 | 3,08 | Развитие аналитических способностей, анализ результатов деятельности. Менеджмент, управление персоналом. |

Приложение В

(обязательное)

Зоны ответственности

| № | Ф.И.О. | Должность: | Зоны ответственности: | Дата, подпись |
|----|------------------------------|-------------------------|---|---------------|
| 1 | Раевских О. Саушкина Н. | продавец– гастро | Гастрономическая ветрина, мясо охлажденное, колбасы, пресервы, сыры плавленые, сыры весовые, мука, крупы, макаронные изделия. | |
| 2 | Аникин В. | продавец– кладов. | Приемка (склад), вино-водочный отдел, вода, пиво,соки, холодильники с пивом, стойки пиво-кола. | |
| 3 | Бочарова Н. | продавец– молочка | Молочная продукция, яйцо, йогурты, кондитерский отдел, молочная консервация(сгущенка), весовые конфеты | |
| 4 | Атамурзаева М. Волкова Н. | продавец– ФРОВ | Овощи-фрукты0 семечки, орехи, чипсы, детское питание, масло растительное, приправы, сахар, соль. + Понедельник и Вторник Отдел заморозки | |
| 5 | Троян В. Чигаткин А. | контролёр | Разливное пиво, противодействие внутреним и внешним хищениям. | |
| 6 | Нанаджанова Д. | уборщица помещ. | Уборка торгового и подсобного помещения, мытье корзин, покупательских кабинок, стен, телег. | |
| 7 | Скворцова Т. | продавец – заморозка | Баннет, суперструктура, товары быстрого приготовления, фруктовая, овощная, мясная, рыбная консервция. + Субота и Воскресеньн Молочный отдел | |
| 8 | Седышева А. Сорокина А. | кассир торг. зала | Предкассовая зона,туалетная бумага сезон, одноразовая посуда, фикс прайс, бытовая химия (порошки), стойка наборы, пресса, сухогруз, бирка, коглотки, паллет (химия) | |
| 9 | Попова Г. Крынова А. | кассир торг. зала | Предкассовая зона, кофе, чай, шоколад, сладости (зефир, халва), конфеты в пачках, кириешки. | |
| 10 | Никитина О. Обухова М. | кассир торг. зала | Предкассовая зона, корма для животных, сухие завтраки, конфеты в коробках, хозяйственная группа (губки), гигиена (прокладки, ватные диски), парфюмерия(шампуни, мыло, з/п), мороженое. | |

Продавцы вечерний контроль фэйсов во всем втором торговом зале.

Кассиры вечерний контроль фэйсов во всем первом торговом зале.

Не забываем делать ротацию товара!

Закон влажной тряпки!