

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра социальных коммуникаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление персоналом на предприятии в сфере торговли на примере ООО «Лента»

УДК 005.95/.96:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11401	Чеснокова Витальевна	Ксения	

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сорокин Александр Николаевич	Кандидат исторических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Социальных коммуникаций	Лукьянова Наталья Александровна	Доктор философских наук, доцент		

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

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки (специальность) менеджмент организации
 Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой социальных
 коммуникаций
 _____ Н.А.Лукиянова

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
0-11401	Чесноковой Ксении Витальевне

Тема работы:

Управление персоналом предприятия в сфере торговли на примере ООО «Лента»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 336 от 25.01.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2016 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе</p> <p><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>Материалы пройденной производственной практики, теоретические знания по специальности «Менеджмент организации». Объект исследования компания ООО «Лента». Предмет исследования – управление персоналом в компании ООО «Лента». Основная цель данной работы состоит в практической разработке инструментов для управления персоналом. Источники информации для исследования - документы статистической отчетности организации за период 2015-2016 и нормативные, законодательные документы. Основная цель данной работы состоит в практической разработке инструментов для управления персоналом ООО «Лента». Методы исследования: анализ литературы, эмпирические методы, анкетирование, теоретические методы</p>
Перечень подлежащих исследованию,	Поставлены следующие задачи:

<p>проектированию и разработке вопросов</p> <p><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>- проанализировать существующие подходы к управлению персоналом в сфере торговли;</p> <p>- проанализировать и охарактеризовать систему управления персоналом торговой компании ООО «Лента»;</p> <p>- разработать рекомендации по совершенствованию мотивации сотрудников и совершенствованию системы управления персоналом.</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Обязательных чертежей не предусмотрено</p>

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<td data-bbox="874 862 1519 902"> </td>	
<td data-bbox="874 902 1519 943"> </td>	
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>Раздел ВКР на иностранном языке</p>	<p>Не предусмотрен</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>25.01.2016 г.</p>
--	----------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. СОЦ	Сорокин Александр Николаевич	Доктор исторических наук		25.01.16 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11401	Чеснокова Ксения Витальевна		25.01.16 г.

РЕФЕРАТ

Объем работы - 91 стр., приложение – 1, источников - 29.

Актуальность проблем управления персоналом - одна из острейших на современном предприятии, так как от четкой разработки эффективной системы управления персоналом зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятия.

Объектом исследования является компания ООО «Лента».

Предметом управление персоналом в компании ООО «Лента».

Цель ВКР - состоит в практической разработке рекомендаций по совершенствованию мотивации сотрудников и системы управления персоналом ООО «Лента».

Практическая значимость работы. Основные положения и выводы исследования доведены до уровня конкретных предложений и рекомендаций для предприятия.

В первой главе рассматриваются общие подходы к разработке системы управления персоналом, специфика управления персоналом в сфере торговли, управление мотивацией на предприятии, а так же правовое и нормативно – методическое обеспечение системы управления персоналом. Во второй главе приводится общие характеристика данного предприятия, исследуется система стимулирования и мотивации сотрудников, кадровая политика организации, найм, отбор и обучение сотрудников. В третьей главе осуществляется разработка предложений по совершенствованию мотивации и системы стимулирования труда в компании ООО «Лента».

Методы: эмпирические методы, анкетирование, теоритические методы, анализ литературы.

Новизна и практическая значимость работы: Научная новизна исследования заключается в обосновании формирования системы мотивации и

стимулирования эффективной деятельности персонала предприятия, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой деятельности.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности реального использования предложенных инструментов для компании ООО «Лента».

Содержание

Введение.....	7
1 Общие подходы к разработке системы управления персоналом.....	11
1.1 Специфика управления персоналом в сфере торговли.....	11
1.2.Управление мотивацией на предприятии.....	22
1.3. Правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом.....	31
1.4. Общая характеристика и социальная ответственность Компании ООО «Лента».....	41
2 Управление персоналом ООО «Лента».....	48
2.1. Организационная структура и механизмы управления персоналом ООО «Лента» в городе Томске.....	48
2.2. Система мотивации и стимулирования персонала, кадровая политика организации.....	53
2.3. Найм, отбор и обучение персонала.....	60
2.4. Основные направления совершенствования мотивации и системы стимулирования труда Компании ООО «Лента».....	75
Заключение.....	80

Список	ИСПОЛЬЗОВАННЫХ	
источников.....	82	
Приложения.....	
.....	85	
Приложение	А	Анкетирование
сотрудника.....	85	

Введение.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

В условиях свободных рыночных отношений формирование индустрии и подъём результативности производства предполагает полное применение существующих на работающих организациях ограниченность экономических ресурсов, к которым относятся трудовые ресурсы. Одним из главных показателей применения производственных ресурсов - организация труда, определяющая загруженность рабочих, производительность работы и качество существования.

Актуальность проблем управления персоналом - одна из острейших на современном предприятии, так как от четкой разработки эффективной системы управления персоналом обусловлено не только улучшение социальной и творческой активности конкретного работника, но и итоговые результаты работы предприятия.

Отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда, также является одной из важных проблем в управлении персоналом. В большинстве случаев причина в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия. Система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Современные менеджеры должны знать основы управления персоналом разнообразных категорий, основные убеждения, методы и приемы работы с персоналом в организации. Оттого каждый менеджер по работе с персоналом, обязан уметь независимо принимать верные решения, связанные с текущим и со стратегическим формированием любого работника и в целом производства, с большим учетом появляющихся задач.

Цель данной дипломной работы характеристика управления персоналом в сфере торговли на примере ООО «Лента».

При написании дипломной работы были поставлены следующие задачи:

- проанализировать существующие подходы к управлению персоналом в сфере торговли;
- проанализировать и охарактеризовать систему управления персоналом торговой компании ООО «Лента»;
- разработать рекомендации по совершенствованию мотивации сотрудников и системы управления персоналом.

Объектом исследования является компания ООО «Лента».

Предмет исследования – управление персоналом в компании ООО «Лента».

Научная новизна исследования заключается в обосновании формирования системы мотивации и стимулирования эффективной деятельности персонала предприятия, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой деятельности.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности реального использования предложенных инструментов для компании ООО «Лента».

Методы исследования: эмпирические методы, анкетирование, теоретические методы, анализ литературы.

Эмпирические методы исследования – это установление и обобщение социальных фактов посредством прямой или косвенной регистрации свершившихся событий, характерных для изучаемых явлений, объектов и процессов. Эмпирический метод используется для сравнения видов систем управления персоналом, видов мотивации.

Анкетирование - психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета. Анкета использовалась для выявления проблем текучести кадров, для изучения проблем организации в целом.

Теоретические методы - это методы изучения теоретических работ научного содержания. Из теоретических методов в данной дипломной работе был использован анализ, для выявления существующих подходов в управлении персоналом.

Анализ литературы – это изучение работ, опубликованных российскими и зарубежными авторами по теме планируемого исследования. Анализ литературы был использован для написания теоретической части диплома.

Источниковой базой данной работы стали учебные пособия и книги, посвященные различным аспектам управления персоналом в организациях. Они учитывают последние разработки в области методического, документационного обеспечения управления. Освещают темы мотивации персонала, кадровой

политики организации, систему отбора найма, обучения персонала. Можно выделить следующие значимые работы: Безбородовой Т.М., Дюжевой М.Б. «Управление предприятиями торговли», Мирошниченко А.Н. «Управление человеческими ресурсами организации», Щеглова Е.В. «Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом», Дейнека А.В. «Управление персоналом».

В данных источниках представлена информация о системе управления персоналом, о стимулировании и мотивации сотрудников, о правильном распределении кадров в организации.

В учебном пособии Безбородовой Т.М., Дюжевой М.Б. «Управление предприятиями торговли» разработана классификация деления персонала торгового предприятия по категориям работников.

Так же использованы научно-методические журналы «Кадровик» и «Концепт» в которых освящены темы стимулирования труда и проведена диагностика кадровой ситуации в организации.

Нормативно-правовой базой данной работы стали ряд законодательных и нормативных актов, регламентирующих работу организации в сфере торговли, а именно:

1. Трудовой Кодекс РФ. Раздел 1. Глава 1-2;
2. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;

В данных документах представлены права и обязанности сотрудников и работодателей. В документах содержатся такие документы как, трудовой договор, нормы трудового права и трудовых отношений.

Любая организация осуществляет набор сотрудников, заключает с ними трудовой договор, перемещает их в организацию, прекращает трудовые отношения. Данные процессы регламентируются Трудовым Кодексом РФ.

В процессе исследования данной темы была взята информация о всей деятельности, касающейся управления персоналом в ООО «Лента» города Томска.

Работа состоит из 2 частей. В первой главе рассматриваются общие подходы к разработке системы управления персоналом. Во второй главе описывается управление персоналом в компании ООО «Лента», разработаны рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования персонала.

Глава 1 Общие подходы к разработке системы управления персоналом.

1.1. Специфика управления персоналом в сфере торговли.

Аппарат управления играет огромную роль организации в сфере торговли, его цель сосредоточена на удовлетворение рынка и на прирост сбыта. Управление персоналом. В сфере торговли управлению персоналом нужно учитывать все особенности труда на предприятии торговли ¹.

Достижения в работе торговой организации зависит персонала организации.

Специфичностью торгового предприятия являются:

- Изготовление и продажа итогового продукта совмещенно со временем, то есть услуга изготавливается в момент ее же продажи;

¹ Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационная система управления персоналом на малых и средних предприятиях // Креативная экономика. — 2008. — № 4 (16) . — с. 62-70.

- Огромное влияние на конечный результат зависит от руководителей промежуточных подразделений и торговых точек.

- Прямая взаимосвязь большей части сотрудников с покупателем.

- Персоналу открыт доступ к материальным активам и ценностям организации ².

Ситуация с человеческими ресурсами на розничном предприятии имеет свои специфические особенности:

- Большое количество неопытных сотрудников;

- Долгая протяженность рабочего дня;

- Сотрудники всегда на виду;

- Большое количество работников, занятых неполный день;

- Переменность потребительского спроса;

- Большая текучесть кадров ³.

Эти факторы часто приводят к тому, что найм, укомплектование кадрами и контроль за работниками превращаются в чрезвычайно сложную задачу.

Самая колоссальная проблема с персоналом для многих розничных фирм — это недостаток опыта у сотрудников. В торговле существует потребность в массовой рабочей силе, поэтому часто нанимают людей с небольшим опытом или вообще без него.

Трудовые процессы подразделяются:

- На варьирование смены форм цены товара;

- На связанные с продолжением процессов производства в сфере обращения ⁴.

В первом разделе рассматривается изменение смены форм стоимости товара, процессы купли-продажи и оказанию услуг покупателю.

² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия – М.: ИНФРА-М, 2009. – с. 21.

³ Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации. - М.: МИЭП, 2012. – с. 39.

⁴ Иванова Е. Н. Финансово - хозяйственная деятельность предприятия книгораспространения: Учебник / Е. Н. Иванова. — М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — с. 85

Второй раздел трудового процесса, включает в себя процессы: транспортировки, фасовки, хранения, подсортировки, погрузки, выгрузки товаров и др.⁵.

Работа, направленная на смену форм стоимости товара, очень монотонна и требует огромного эмоционального и физического напряжения. Издержки и затраты немаловажные элементы в структуре предприятия торговли, что определяет их значимость в экономической активности организации.

Управление персоналом осуществляется по этапам:

- Планирование персонала: создание плана по удовлетворению будущих потребностей в кадрах;

- Набор персонала: формирование резерва возможных соискателей по всем должностям;

- Отбор: оценка соискателей на место работы и подбор более подходящих из резерва, созданного в ходе набора;

- Выявление выплат и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

- Профориентация и адаптация: вступление принятых сотрудников в торговую организацию и ее подразделения, развитие понимания сотрудниками того, что предвидит от них организация и какой труд в ней востребован для заслуженной оценки.

- Обучение: процесс создания программ для получения трудовых навыков, требующихся для качественного исполнения работы (тренинги по продажам и т.п.).

- Оценка профессиональной деятельности: разработывание методик оценки профессиональной деятельности и донесения ее до сотрудника.

- Создание методов движения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессиональных навыков путем

⁵ Царегородцева С.Р. Экономика торговых предприятий Учебное пособие / Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. - Кемерово, 2009. - с.53

продвижения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

- Мотивирование, то есть заинтересованность сотрудников с помощью усовершенствования системы заработной платы, а также мероприятий нематериального характера.

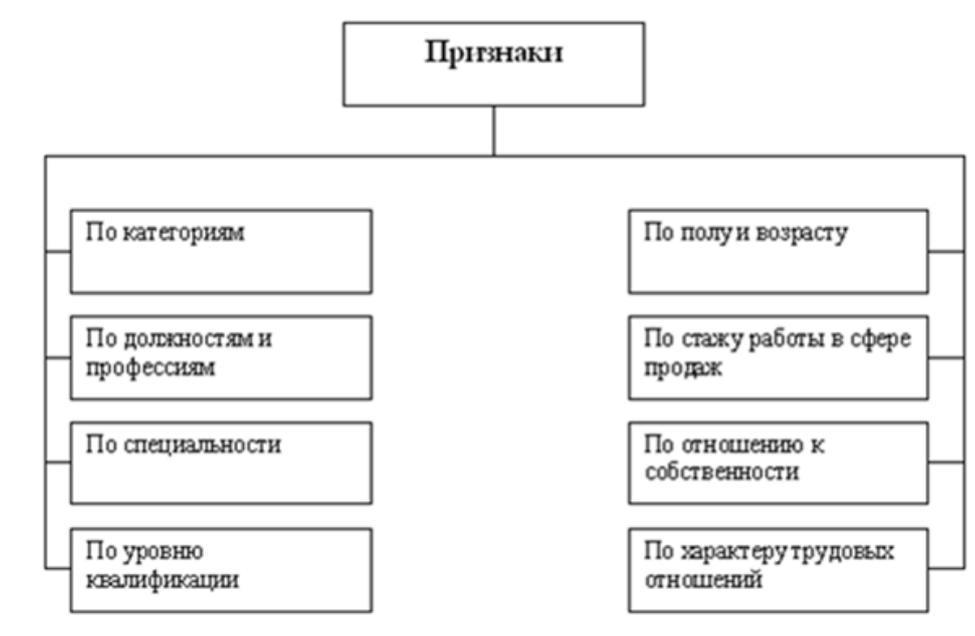
- Обучение руководящих кадров, управление перемещением по службе: создание программ, направленных на развитие способностей и улучшение результативности труда руководящих кадров ⁶.

Основная задача управления персоналом заключается в выработке количества и состава сотрудников, знающих специфику деятельности данной торговой организации и способных обеспечить главные цели ее развития в предстоящем периоде.

Определение персонала торговой организации определяется численностью и составом задействованных на ней сотрудников. В целях результативного управления процессом выработки и применения персонала на предприятиях торговли используется группировка сотрудников по следующим основным признакам

Признаки классификации персонала

⁶ Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учеб. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА-М, 2015. – с. 25-27 – (Высшее образование: Бакалавриат).



Характеристика признаков:

- По категориям. В составе персонала предприятий торговли выделяют три категории работников:

- а) персонал управления;
- б) торгово-оперативный персонал;
- в) вспомогательный персонал ⁷.

Наиболее общую форму функционального разделения труда представляет собой деление персонала торговой организации по категориям сотрудников:

- По должностям и профессиям. Должности руководителей (менеджеров), специалистов и т.п. выделяют в составе управления персоналом в организациях розничной торговли. В составе торгово-оперативного персонала - должности (профессии) продавцов, кассиров, контролеров-кассиров и т.п. Фасовщики, грузчики, уборщики и т.п. входят в состав вспомогательного персонала.

- По специальностям. В состав должностей специалистов входят экономисты, финансисты, товароведы, бухгалтера и т.п.; в составе менеджеров выделяются специальности менеджер, менеджер по группе товаров и т.п.

⁷ Вучкович – Стадник А.А. Оценка персонала: Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: ЭКСМО, 2008. – с.156

- По уровню квалификации. В зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделяются на ряд квалификационных категорий, определяют работников основных должностей, профессий и специальностей.

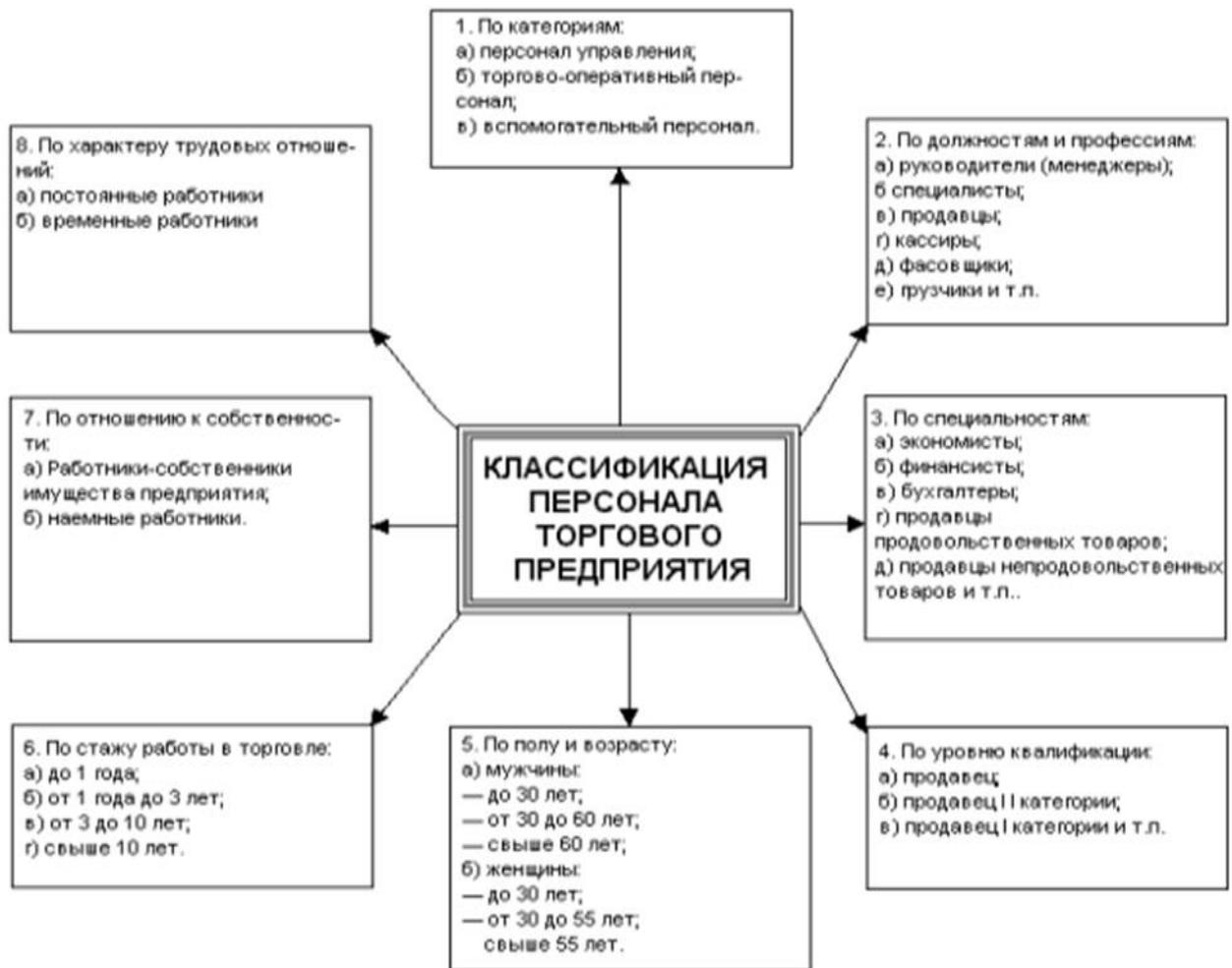
- По полу и возрасту. В соответствии с действующим порядком учета в сфере торговых предприятий выделяют мужчин в возрасте до 30 лет; от 30 до 60 лет; свыше 60 лет; а женщин соответственно до 30 лет; от 30 до 55 лет; свыше 55 лет. Более детальная классификация сотрудников по возрасту принята в больших торговых предприятиях в целях результативного управления перемещением персонала.

- По стажу работы в сфере продаж действующей практикой учета рассматривается группа сотрудников предприятий торговли со стажем работы в данной сфере до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет; свыше 10 лет.

- По отношению к собственности. В организациях в сфере торговли сотрудников разделяют на собственников ее имущества и на наемных сотрудников.

- По характеру трудовых отношений. По этому признаку сотрудники торговых предприятий разделяются на постоянных и временных ⁸.

⁸ Безбородова Т.М., Дюжева М.Б. Управление предприятиями торговли: Учебное пособие. - Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2013. - с.310-311



В процессе управления персоналом торговой организации, нужно учитывать какие специалисты, работники необходимы предприятию. При подборе кадров учитываются такие критерии как: наличие специального образования, способность убеждать, наличие жизненных целей. Эти характеристики одни из главных при отборе продавцов. На первое место ставится наличие внутренней мотивации или жизненных целей.

Для результативного управления приема кадров, а именно выполнения собеседования производятся записи и пометки. Для упрощения этого процесса применяется ранее подобранный материал:

- Список требований в виде таблички для соискателя, где отмечается оценка соискателя по признакам.
- Таблицу "слабые и сильные стороны/ возможности/угрозы" SWOT - матрицу. Она допускает систематизировать замечания к кандидату.

- Матрица "может - хочет - управляет - безопасен". "Может" – соискатель может выполнять планируемые должностные обязанности с точки зрения компетенций, в настоящее время которых не достаточно. Оценка является некоторой платой и охватывает восприимчивость к обучению соискателя. "Хочет" как замотивирован соискатель на исполнение данной работы и почему он предполагает трудится, именно в нашей организации. "Безопасность" – возможный поиск путей решения с соискателем конфликтных ситуаций, "работник-наниматель" - насколько будущий работник может управлять своими эмоциями ⁹.

Все записи хранятся и подшиваются в личное дело кандидата.

Управление персоналом торговой организации напрямую объединено со стратегией управления товарооборотом и торговыми услугами, модернизацией материально-технической базы и финансового развития торговой организации.

Наиболее важное звено в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия является управление количеством и составом сотрудников.

Совершенствование расходов человеческих ресурсов на обеспечение основных видов работ, напрямую связанных с деятельностью торговой организации, и обеспечение наполнения необходимых рабочих мест сотрудниками определенных профессий, специальностей и уровней квалификации является главной целью управления количеством и составом персонала ¹⁰.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации ¹¹.

⁹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. — с.55

¹⁰ Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. - М.: - Дело, 2010 - с.156-160

¹¹ Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М,2014. –с. 85. – (Высшее образование: Бакалавриат).

Главная цель управления персоналом состоит в разработке системы управления персоналом: планирование кадровой работы, разработка оперативного плана работы с персоналом; проведение маркетинга персонала; определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации включает в себя огромный диапазон функций, от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно – профессиональным продвижением; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом предприятия включает в себя информационное, техническое, нормативно – методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления.

В организации разрабатывается система управления персоналом, объединенная под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом и всех подразделений, имеющих отношение к работе с кадрами.

Система, в которой осуществляются функции управления персоналом, называется системой управления персоналом организации. Она включает в себя систему линейного руководства, а так же ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Управление отдельными функциональными и производственными подразделениями и управление компанией в целом реализовывает подсистема линейного руководства. Все функции подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений.

Функции разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организации кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами, выполняет подсистема маркетинга и планирования персонала.

Подсистема учета персонала и управления наймом выполняет: формирование найма персонала, все функции по созданию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально – психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействиями с профсоюзами включает в себя подсистема управления трудовыми отношениями.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда соблюдает контроль над требованиями психофизиологии и эргономики труда, наблюдение за исполнением требований технической эстетики, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала выполняет следующие функции: организацию работы с кадровым резервом, обучение, переподготовку и повышение квалификации, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно – профессионального продвижения, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров.

Подсистема стимулирования труда и управления мотивацией персонала проводит управление мотивацией и стимулирование трудового поведения,

разрабатывает систему оплаты труда, занимается разработкой форма участия персонала в прибылях и капитале, разрабатывает формы нематериального стимулирования персонала, организывает нормативно – методическое обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием выполняет следующие функции организует общественное питание, управляет жилищно – бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечивает охрану здоровья и отдыха, обеспечивает детскими учреждениями, управляет социальными конфликтами и стрессами.

Подсистема организационной структуры управления выполняет следующие функции: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласовывает распорядительные и иные документы по управлению персоналом, решает правовые вопросы хозяйственной деятельности, проводит консультации по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом ведет учет и статистику персонала, занимается информационным и техническим обеспечением системы управления персоналом, обеспечивает персонал научно – технической информацией, организует работу органов массовой информации организации, проводит патентно – лицензионную деятельность ¹².

Схема современной организационной структуры системы управления персоналом

¹² Макаренко О.Г., Лазарев В.Н.. Креативный менеджмент: учебное пособие – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – с.81



1.2. Управление мотивацией на предприятии.

В условиях глобализации и интеграции в европейское экономическое пространство экономическая категория «Конкурентоспособность» становится универсальным фактором развития предприятий. При этом решающую роль играет качество продукции и ее цена.

В последние годы предприятия сертифицируют свои системы управления на соответствие требованиям стандарта качества ISO9001: 2005. Но пока их продукция не в состоянии вытеснить импортную с отечественного рынка и очень трудно продвигается на внешние рынки. Причина такого положения в недостаточном уровне мотивационных механизмов заинтересованности работников в повышении производительности труда, снижении себестоимости, увеличении прибыли, в основе которых были бы принципы экономии ресурсов и минимальные временные задержки по выполнению работ¹³.

Усиление глобализационных процессов требует нового взгляда на конкуренцию. Понятие конкуренции определяется большинством ученых как соперничество, борьба в получении выгодных условий хозяйствования. Однако я соглашусь с подходом к определению понятия конкуренции и поддерживаю мнение Г. А. Фатхутдинова о том, что это не борьба, а процесс управления своими конкурентными преимуществами.

Для решения проблемы конкурентоспособности предприятий необходимо повышать уровень производительности труда и, таким образом, уменьшать цену продукции. Повлиять на производительность труда можно путем применения новых технологий, однако значительная роль принадлежит персоналу.

Низкая производительность труда, невысокая эффективность производственно-хозяйственной деятельности, неконкурентоспособность

¹³ Щеглов Е. В. Стимулирование труда - основной инструмент управления трудовым коллективом // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. - 2009. - №4. - с. 12-16.

продукции большинства действующих отечественных предприятий в значительной степени обусловлены несовершенными механизмами мотивации работников.

Изучение фактических материалов показывает, что в большинстве случаев невысокая производительность труда на предприятиях вызвана, прежде всего, отсталым механизмом мотивации труда, а уже потом несовершенной техникой и технологией. Данные свидетельствуют о том, что на каждом рабочем месте можно встретиться с неэффективным использованием, пренебрежением рабочего времени. Это вызвано незаинтересованностью работников в результатах своего труда, отсутствием четкой взаимосвязи, особенно в последнее время, между результатами деятельности и размером вознаграждения.

Итак, при рыночных отношениях актуальным является научное обоснование соответствующих мотивационных механизмов по заинтересованности работников в успешном функционировании предприятия, развития инвестиционной и инновационной деятельности.

Решение этой научной задачи требует установления и исследования факторов, определяющих мотивацию. Под данными факторами подразумеваются движущие силы, которые обеспечивают формирование и использование всей совокупности побудительных мотивов для удовлетворения коллективных и личных экономических интересов работников.

Мотивация - это управленческий процесс по формированию определенной совокупности трудовых мотивов объекта управления, которая обеспечивает эффективную и продуктивную деятельность в целях, поставленных субъектом управления. Отсюда - исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, изменение содержания работы и качества трудовой и повседневной жизни.

Джордж Элтон Мэйо в 1940-1950-е гг. заметил, что производительность все меньше зависит от материальных условий и становится более чувствительной к «человеческим факторам», то есть к окружению,

психологическому климату на рабочем месте (отношения с руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами). Наряду с теорией мотивации и иерархии потребностей Абрахама Маслоу в литературе выделяют еще ряд теорий, рассмотрение которых также вызывает определенный интерес¹⁴.

Современные теории управления персоналом отечественных ученых рассматривают целый перечень специальных направлений, от которых зависит результативность деятельности персонала и привлекательность для своих потенциальных сотрудников. Это, например, отбор и адаптация персонала, карьера и мотивация как процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей персонала и целей организации.

В публикациях на проблему мотивации обращается значительное внимание, в частности рассматриваются различные аспекты материального стимулирования (организации оплаты труда), то есть в механизмах мотивации на основе использования заработной платы и прибыли.

По характеру действия на работников выделяют 3 группы факторов: социально-психологические, экономические и организационные. При низком уровне доходов доминирующим всегда было материальное стимулирование.

Изучение и анализ научных работ ведущих отечественных и зарубежных экономистов позволил установить, что: во-первых, мотивация работников больше зависит от социально-экономических условий, в которых действует предприятие. Во-вторых, механизмы мотивации всегда выступают элементом действующей системы менеджмента, ничего не меняют в структуре, в которой они применяются, а с течением времени исчерпываются под действием «косности» этой структуры. Таким образом, внедрение любого мотивационного механизма требует одновременных необходимых изменений в системе менеджмента предприятия.

Поведение человека определяется, направляется и реализуется, как правило, различными мотивами. Однако как построить гибкую в исполнении и

¹⁴ Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2010. – с. 48

эффективной системы мотивации на предприятии, и, главное, каким образом осуществлять мотивационное влияние, чтобы обеспечить производительность и качество, до сих пор не раскрыто.

Из профессиональных источников также следует, что имеющиеся различные теории мотивации в целом не противоречат друг другу, взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации потребностей, и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой проблемы.

Новые методики мотивационного воздействия должны предусматривать взаимосвязь между уровнем заработной платы, доходами, производительностью и эффективностью труда, а также быть связаны с системой менеджмента и способами финансирования деятельности.

У современного человека гораздо разнообразнее как потребности, так и средства их удовлетворения. Реализация какой-либо потребности связывается не с одним мотивом, а с их совокупностью. При этом процесс управления осложняется тем, что при увеличении факторов возрастает неопределенность относительно принятия решений по этим вопросам.

Нужен метод формирования комплекса материальных стимулов на основе структурно - социальной модели индивидуального поощрения, которые должны влиять на эффективность функционирования предприятий и рост производительности труда и качества персонала, и стимулировать приоритетные направления развития предприятий, направленные на повышение конкуренции, трудовую отдачу менеджеров и работников.

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи:

- Определить обобщенные факторы, влияющие на мотивацию, и разработать метод их количественной оценки;
- Усовершенствовать механизм индивидуализации вознаграждений;

- Разработать направления, принципы и механизмы мотивации работников на основе качества жизни ¹⁵.

Для эффективной мотивации важен индивидуальный подход к каждому работнику. Для управления персоналом учитываются как экономические аспекты стратегии управления производительностью, так и потребности в интересах работников (достойная заработная оплата труда, удовлетворительные условия, возможность развития и реализации способностей работников и др.). Поэтому в целом должна быть внедрена определенная система управления процессом мотивации.

Очень близко к этому вопросу подошла Международная организация по стандартизации (ISO), которая в основу многих стандартов по управлению положила системно-целевой подход. На основе этого можно сформулировать основной принцип политики мотивации. Он заключается в том, чтобы достичь гармонизации как индивидуальных социальных, так и организационных экономических целей.

Ключевое значение для принятия менеджером решения в пользу того или иного мотива, как указывает Гари Десслер, имеет сопоставление достижений и затрат, которые влияют на эффективность мотивации. Устойчивые мотивы личности и ее активность всегда связаны с целями, которые он ставит и реализует в своей жизни для улучшения его качества, потому что поведение человека регулируется посредством воздействия на условия жизнедеятельности, внешние обстоятельства, которые порождают определенные интересы и потребности ¹⁶.

Одним из индикаторов и эндогенных факторов устойчивого развития среды является качество жизни населения, поэтому вопросы, связанные с управлением социально экономическим развитием в условиях конкуренции, целесообразно рассматривать в одной плоскости.

¹⁵ Бердников А.В. Система стимулирования труда // Кадровик. - 2011. - № 9. – с. 33.

¹⁶ Захарова Л.Н. Психология управления. Учеб. пособие. — М.: Логос, 2012. — с.225-226

Для обоснования эффективных форм управления мотивационным влиянием на производительность выбираем социальные стандарты как предельный ориентир социально-экономического развития, в основе которого лежат взвешенные на нормативах возможностей среды показатели качества жизни. Такой подход обусловлен тем, что конкуренция стимулирует социальную активность субъектов экономики, повышает социально-трудовую активность граждан и направлена на обеспечение устойчивого социально-экономического развития. Таким образом, в результате конкуренции развивается предприятие и, соответственно, меняется уровень качества жизни.

Реализуя требования стандарта ISO 9001, можно обеспечить качество организации работ и стратегического и оперативного планирования и качество производственного процесса. Однако профессионально разработанная система управления качеством не будет работать, если персонал не будет мотивирован.

Зависимость и взаимообусловленность эффективности процесса повышения качества жизни, с одной стороны, и взвешенного управления конкурентными преимуществами в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 - с другой, порождают необходимость постоянного совершенствования теории мотивации и ее согласованность с системой управления качеством.

Однако Стандарт ISO 9001 не содержит требований, как мотивировать работников для достижения целей предприятия по качеству. Однако построение системы качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 может быть основой для системного усовершенствования мотивации работников. Для результативности внедрения системы качества предприятия предлагаем совершенствования мотивации путем индивидуализация вознаграждений на основе качества жизни.

Предложенная система мотивации работников базируется на системно-целевом подходе согласно стандарту ISO9001: 2005. Чтобы отслеживать состояние мотивации работников, предлагаем использовать интегральный показатель, характеризующий готовность работника к максимальной трудовой отдаче, развития конкурентоспособности, реализации в работе приобретенных

знаний, способностей, умений, навыков и отражает степень удовлетворенности мотивационных потребностей работника - качество жизни.

Построение и обеспечение функционирования системы управления мотивации на основе качества жизни должно подкрепляться соответствующим следующим положением:

- Создание вышеупомянутыми субъектами (Управленческими структурами) системы формирования, обеспечения и поддержания качества жизни персонала;
- Обеспечение эффективного управленческого воздействия (по управлению занятостью, здравоохранением, культурой, пенсионным обеспечением и т.п.) на совокупность факторов качества жизни (состояние жилищно-коммунальной сферы, дошкольного образования, уровень материального благополучия, медицинского обслуживания и т.п.);
- Создание информационной базы с данными о состоянии, динамике, основные стимулирующие и дестимулирующие факторы влияния на качество жизни населения, что требует организации и обеспечения регулярного мониторинга региональных параметров исследуемого явления;
- Принятие субъектами управленческого воздействия взвешенных решений среднесрочного и долгосрочного характера, направленных на обеспечение и поддержание эффективного функционирования системы управления качеством жизни населения, осуществляются в условиях и на основе надлежащей информационной и методической обеспеченности ¹⁷.

Для того чтобы управлять процессом мотивации по повышению уровня и качества жизни населения, необходимо оценивать их компоненты, а это требует конкретизации перечня элементов, входящих в состав той или иной системы.

Категория «качество жизни» аккумулирует широкий спектр социально-экономических отношений, которые проявляются через многоуровневую систему индикаторов состояния и условий жизнедеятельности человека,

¹⁷ Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности. - М.:Альфа - Пресс, 2011. – с.88-90

домохозяйства, социальных групп, населения страны относительно их соответствия определенным стандартам или нормативам. Такой подход к мотивации на основе стандартизированных требований к качеству жизни хорошо согласуется со стандартами качества управления.

Чем выше качество жизни, тем больше удовлетворенность мотивационных потребностей работников. Чем больше удовлетворенность мотивационных потребностей работающих, тем эффективнее для предприятия выполнена работа таких работников. Чтобы определять мотивационное воздействие качества жизни на работника, необходимо рассчитать индекс мотивации. Конечно, в вопросах мотивации должен быть индивидуальный подход к каждому работнику.

На основе анализа действующих механизмов мотивации можно сделать два вывода: во-первых, мотивация работников больше зависит от социально-экономических условий, в которых действует предприятие. Во-вторых, механизмы мотивации всегда выступают элементом действующей системы менеджмента.

Таким образом, внедрение любого мотивационного механизма требует одновременных необходимых изменений в системе менеджмента предприятия.

Развивая традиционные методы мотивации персонала с учетом современных подходов для обеспечения предприятий квалифицированными специалистами, необходимо строить механизм последовательного повышения мотивационного потенциала работников на основе выявления их мотивационных потребностей.

Необходимо признавать, что разнообразие потребностей имеет право на существование. Поэтому первым шагом в выбранном направлении должно быть диагностирование уровня удовлетворенности мотивационных потребностей работников.

На основе показателей степени реализации мотивационных потребностей осуществляют измерения мотивационного потенциала каждого отдельного работника, подразделения или предприятия в целом, значение

которого показателем для руководства предприятия по принятию управленческих решений.

Рассмотренные мотивационные механизмы находят свое воплощение в конкретных мероприятиях материального стимулирования работников, оцениваются на основе индекса мотивационного воздействия с учетом производительности, качества и эффективности.

1.3. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического влияния на работодателей и наемных работников с целью достижения результативной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством¹⁸.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:

- правовое регулирование трудовых отношений, формирующихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и принятие локальных нормативных актов организационного, организационно — распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам¹⁹.

Исполнение правового обеспечения в организации осуществляется ее руководителем и другими должностными лицами (в пределах их прав и полномочий при осуществлении ими трудовых и других функций), а так же на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по управлению

¹⁸ Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — с.467-469 — (Высшее образование).

¹⁹ Основы управления персоналом: учеб. Пособие для электронной обучающей системы по специальности — управление персоналом/под. редакцией Т.В. Черняк, И.В. Дорониной; СибАГС - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. —с. 197

правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

К правовому обеспечению системы управления персоналом относятся нормативные акты смежных областей, трудовое законодательство, например пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан.

Правовое обеспечение системы управления персоналом осуществляется на двух уровнях:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);
- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации) ²⁰.

Нормативно - методическое обеспечение системы управления персоналом организации составляют акты локального регулирования трудовых отношений. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Гражданский кодекс РФ ²¹.

Трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

²⁰ Сербиновский Б.Ю., Самыгин С.И. (ред) Управление персоналом. Учебное пособие. М.: «Издательство Приор», 2009 - с.156-158

²¹ Трудовой кодекс РФ. Раздел I. Главы 1-2 ст.1-22

Генеральные, отраслевые, региональные и территориальные соглашения, коллективные договоры и т.д. входят в систему нормативных актов о труде.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. Трудовой договор относится к числу таких документов.

Трудовой договор — соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Одним из важных организационных документов является коллективный договор, разрабатываемый при участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно – хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет, называется трудовым договором²².

Для разработки проекта и ведения коллективных переговоров стороны создают полномочную комиссию, состав которой, сроки, место проведения и повестка дня переговоров устанавливаются сторонами. Работниками в подразделении организации обсуждается проект коллективного договора и дорабатывается с учетом поступивших замечаний и предложений.

В коллективный договор включаются взаимные обязательства работников и работодателей по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;

²² Закон РФ от 11.03.1992 N 2490-1 (ред. от 29.06.2004) "О коллективных договорах и соглашениях"

- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- определение рабочего времени и времени отдыха;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экономическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением²³.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Для эффективного процесса управления персоналом нормативно-методическое обеспечение создает все условия. Оно состоит в ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом и организации разработки и применения методических документов. Главными за обеспечение системы управления персоналом нормативно - методическими документами являются соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел, отдел стандартизации).

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают 3 группы документов:

- нормативно-справочные документы;

²³ Закон РФ от 11.03.1992 N 2490-1 (ред. от 29.06.2004) "О коллективных договорах и соглашениях"

- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;

- документы технического, технико-экономического и экономического характера ²⁴.

Нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления содержатся в нормативно-справочных документах. К ним относятся:

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) — нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Положение о персонале — документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы. Содержание и структура документа одобрены и рекомендованы к применению Федеральным по управлению федеральным имуществом РФ и Российским фондом федерального имущества. В Положения включены следующие разделы: общие положения, понятие персонала, принципы взаимоотношения администрации и персонала, система найма персонала, социальные гарантии персонала, участие персонала в прибыли и т.д.

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Документы этой группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К этой группе документов относятся:

Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

²⁴ Колбачев Е.Б. Учебное пособие под ред. Е.Б. Колбачева – Ростов н/Д: Феникс, 2014. –с.290

Специалистом службы управления персоналом, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем, разрабатывается должностная инструкция и подписывается руководителем подразделения или специалистом-разработчиком, утверждается первым руководителем организации, согласовывается с юристом, доводится до работника под расписку.

Правила внутреннего трудового распорядка — организационно - распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы. Трудящийся обязан выполнять возложенную на него работу и подчиняться им, в соответствии с Трудовым кодексом РФ по правилам внутреннего трудового распорядка.

Штатное расписание — организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом утверждается штатное расписание²⁵.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом - создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками

²⁵ Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М,2014. – с.596 – (Высшее образование: Бакалавриат).

кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Кадровая служба организации с помощью делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом выполняет функцию документального оформления трудовых отношений.

Основными функциями по делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др. ²⁶.

Делопроизводство в зависимости от размеров организации может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате, отделе кадров и т.д.), либо рассредоточено по различным звеньям.

На государственных стандартах унифицированных систем документации базируются требования к оформлению документов.

Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

²⁶ Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Учебно-методический комплекс. - М.: ЕАОИ, 2008. — с.153

- ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно – распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Виды документации по управлению персоналом — разделение всей кадровой документации на группы в зависимости от ее функционального назначения. Различают:

- распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом;

- персональные документы: трудовые книжки, справки с места работы, автобиографии и др.

- учетные документы: личные карточки Т-2, личный листок по учету и т.д.;

- плановые документы: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.;

- отчетно-статистические документы по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда и т.д.

Совершенствование документационного обеспечения службы управления персоналом является одной из актуальных проблем кадрового менеджмента.

Приказами о командировках, об отпусках, о переводе, об увольнении, о поощрениях и др. регулируется трудовая деятельность сотрудника. Проект приказа по личному составу подписывается руководителем организации, датируется и регистрируется. На приказе сотрудник, относительно которого он был издан, должен поставить свою визу («С приказом ознакомлен»), дату и подпись. С приказа снимают две копии — для личного дела и для бухгалтерии — и заверяют у секретаря или в отделе кадров.

Организация текущего хранения документов важна для их сохранности. Первые подлинные экземпляры подписанных руководителем организации

приказов о приеме на работу, переводах, увольнениях формируются в отдельное дело за один календарный год. Внутри дела приказы располагаются в хронологическом порядке. Документы, явившиеся основанием для издания приказов, формируются в отдельное дело, где они расположены в хронологическом порядке. Отдельно формируются дела с приказами о предоставлении отпусков и взысканиях, с приказами о командировках со служебными записками — основаниям и для издания приказов.

Еще одним характерным документом для организаций в сфере торговли является КРІ – ключевые показатели эффективности. В данном документе оценивается эффективность работы как всей организации, так и ее подразделений.

С помощью системы КРІ можно контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, построить эффективную систему выплаты заработной платы в компании.

Требования к системе КРІ:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, то есть «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, то есть «привязаны» к целям подразделения.

В сфере торговли применяют следующие КРІ показатели:

- Продажи — годовой оборот, количество сделок(покупок), величина покупательской корзины, посещаемость – в сопоставлении к продажам (LFL SALES Like-for-Like), бюджету;

- Предотвращение убытков — сокращение убытков, (потери товаров, потери денежных наличных средств);
- Операционные – качественное и количественное наличие товаров и их запас;
- Зарплата;
- Обслуживание покупателей — жалобы, которые сделали покупатели
- Развитие персонала — обучение, коучинг, текучесть кадров
- Переменные расходы — расходы, которые могут потребовать дополнительных издержек и на их величину можно оказать влияние²⁷.

Следует отметить, КРІ не является юридически закрепленным документом.

Он используется организациями для выявления эффективной работы сотрудников, для разработки стратегических целей для достижения конечного результата. Внедрение КРІ происходит в компании поэтапно.

²⁷ В.В. Утенин Бизнес замедленного действия, или практические решения для повышения эффективности организации. – 2010. Изд-во АЛЬПИНА. – с. 250

1.4. Общая характеристика и социальная ответственность Компании «Лента».

ООО «Лента» - это российская сеть гипермаркетов, которая специализируется на продаже продовольственных и не продовольственных товаров для всех слоёв населения. Так же организация выпускает свою продукцию под частной маркой «Lentel», «365 дней» - бытовая техника, продукты питания.

Миссия: Компания работает для того, чтобы люди в нашей стране жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день.

Главная цель предприятия ООО «Лента» – обеспечить устойчиво высокое качество продукции, соответствующей всем запросам и ожиданиям потребителей, на основе постоянного усовершенствования работы качества. Компания стремимся к надежным, долгим партнерским отношениям с поставщиками и покупателями.

Главные задачами компании:

- создание инновационных проектов для реализации текущих и будущих потребностей покупателей;
- использование творческого подхода к деятельности для достижения успеха на рынке;
- постоянное повышение квалификации каждого сотрудника организации;

- непрерывное изыскание и реализация возможности повышения удовлетворенности потребителей.

Основные стратегические задачи:

- Устойчивый рост сопоставимых продаж и повышение рентабельности;

- Изучение покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных, получаемых с помощью карт лояльности, как для совершенствования традиционного подхода к продажам, так и для разработки новых инструментов;

- Категорийный менеджмент – принятие решений, по ассортименту исходя из понимания потребностей покупателей и форматов магазинов;

- Ценовое лидерство;

- Управление продвижением товаров: изучение степени интереса различных категорий покупателей к различным акциям /выгодным предложения, в том числе реакции в отношении цен на товары, участвующие в соответствующих акциях.

В соответствии со стратегией развития укрепление достигнутых позиций предполагает:

- Дальнейшее повышение уровня охвата населения в регионах присутствия путем использования различных форматов магазинов в целях повышения степени удобства для покупателей;

- Использование знаний специфики местного рынка, а также уже существующей инфраструктуры цепочки поставок;

- Укрепление позиций на региональных рынках.

Реализация потенциала развития:

- Огромный незадействованный потенциал в городах, не охваченных сетью гипермаркетов «Лента» или другими федеральными сетями гипермаркетов;

- Дальнейшее ускоренное распространение гипермаркетов «Лента» по всей стране;

- Приоритет – города с населением свыше 100 000 человек, не охваченные на текущий момент сетью гипермаркетов «Лента»;

- Двукратное увеличение торговой площади к 2016 г.

Развитие форматов магазинов:

- Дальнейшее развитие формата «супермаркет»;

- Повышение привлекательности бренда;

- Развитие формата «гипермаркет» – менее крупные форматы в небольших населенных пунктах ²⁸.

Одним из направлений кадровой политики организации является омоложение персонала. Оно происходит с помощью обучения молодых людей в возрасте до 30 л., увеличения числа принимаемых на работу молодых специалистов. Ежегодно от 55% до 84% принимаемых на работу – люди в возрасте до 30 л.

Возрастной состав с 2014 г. заметно изменился. Средний возраст работников ООО «Лента» в 2014 г. составлял 42 г. По состоянию на 31.12.2015 г. он составляет 35 л.

Первый магазин – склад в торговом формате cash and carry был открыт 25 октября 1993 г. в городе Москва. Первый гипермаркет открыт в 1999 г. За 22 года отличной работы бизнес компании значительно вырос.

Компания имеет фокус на предоставление продуктов с высоким качеством по низкой цене, на лучшие операционные стандарты в магазинах и рост продаж.

Сотрудники работают с программным обеспечением SAP, CRISTAL, а так же имеют свою корпоративную почту.

²⁸ <http://www.lenta.com/strategiya-7th-june/>

ООО «Лента» является акционером с мая 2007 г. Размещает акции на биржах в Лондоне, Москве. Приносит большие инвестиции в логистику и персонал, IT – платформу.

Благополучная деятельность организации в современных экономических условиях была бы неосуществимой без сплоченного коллектива работников, надежной команды руководителей. Компания с уверенностью смотрит в будущее. Управление предприятием, так же как и управление персоналом, нуждается в решении важнейших задач на значительном уровне.

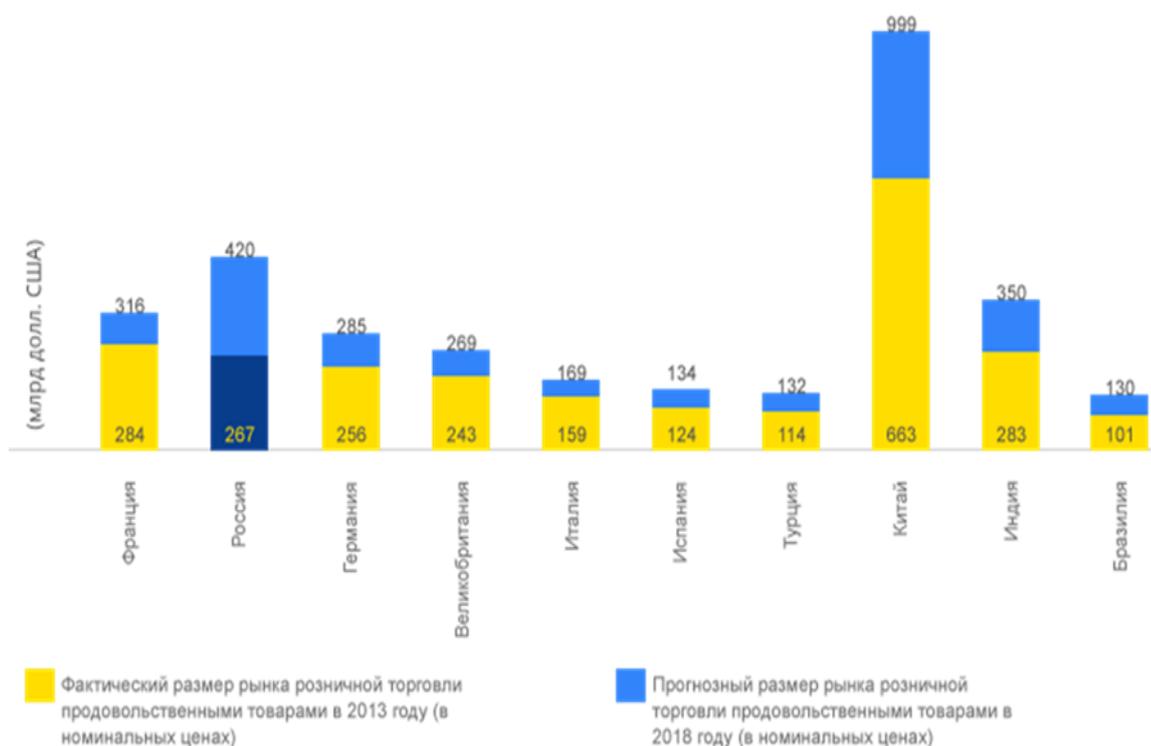
На сегодняшний день в ООО «Лента» работает приблизительно 35 100 сотрудников на 31 декабря 2014 г., имеет пять собственных распределительных центров. Обладает успешной программой карт лояльности, позволяющая отслеживать потребительские привычки и поведение покупателей. В период с января по август 2015 г. в различных регионах России свои двери для покупателей распахнули 12 гипермаркетов и 3 супермаркета. В марте «Лента» разместила 35,2 млн. новых ГДР методом ускоренного формирования книги заявок, обеспечив общие поступления на сумму 225,3 млн. долларов США. В различных городах страны был открыт 31 гипермаркет (превысив 24 запланированных).

Анализ положения ООО «Лента» в розничной торговле среди компаний в данной сфере.

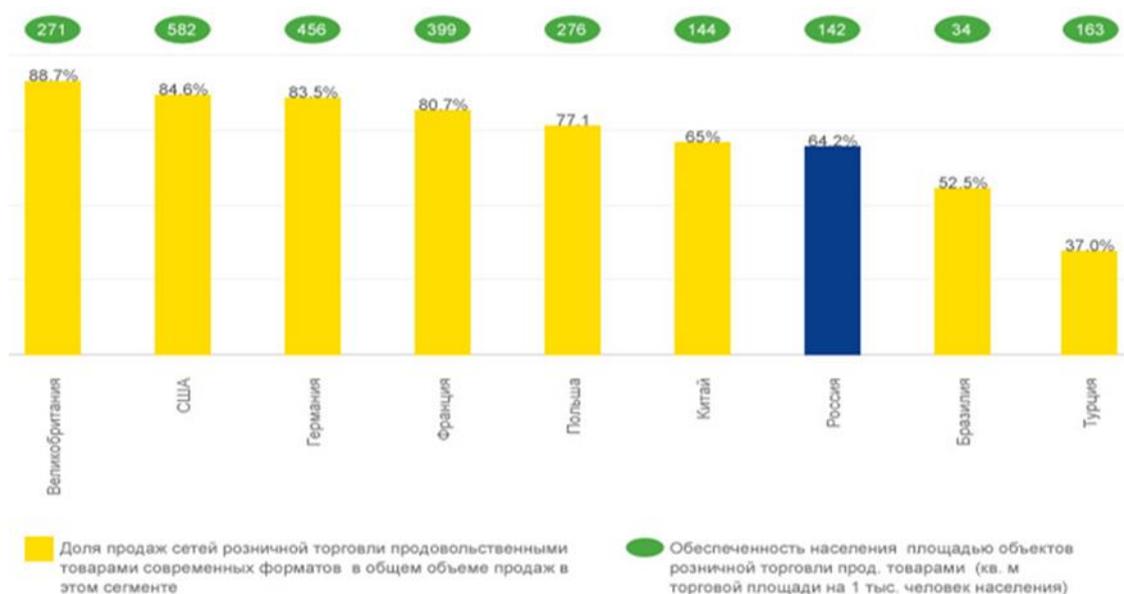
Данные о темпах розничной торговли, охват населения сетями розничной торговли.



Крупнейший в Европе рынок розничной торговли продуктами товарами к 2018 г.



Недостаточный охват населения сетями розничной торговли продуктами товарами современных форматов.



ООО «Лента» представляет своим покупателям большой ассортимент продуктов питания, также непродовольственные товары, продукты

собственных торговых марок – большой выбор продуктов под брендом «Лента» и «365 дней» в основных товарных категориях.

Главной целью компании является ежедневное удовлетворение покупательских потребностей.

Компания «Лента» известна в различных регионах России не только как крупная розничная сеть гипермаркетов, но и как социально активная компания, придерживающаяся политики принципиально низких цен на товары и участвующая в различных социальных программах для населения.

В своей повседневной работе «Лента» всегда руководствуется принципами социальной ответственности:

- Низкие цены на широкий ассортимент товаров для покупателей;
- Гарантия качества товаров, реализуемых в сети гипермаркетов;
- Освоение территории города и развитие инфраструктуры района;
- Внедрение современных торговых технологий;
- Создание новых рабочих мест;
- Ориентация на работу с местными товаропроизводителями и развитие экономики региона;
- Поддержка благотворительных проектов и социальных программ²⁹.

Благотворительная и спонсорская поддержка различных городских программ – неотъемлемая часть деятельности.

С 2005 г. компания участвует в губернаторской программе «Долг», приуроченной к празднованию Дня Победы и Дня снятия блокады в Санкт-Петербурге. «Лента» предоставляет продуктовые наборы и подарки ветеранам на 9 Мая. Участие в Благотворительном Фестивале «Добрый Питер», организатор которого Центр Развития некоммерческих организаций. В 2013 г. за время Фестиваля более 10 тысяч человек стали благотворителями, пожертвовав более 1 миллиона рублей и оказав помощь товарами свыше 3000 социально-уязвимым горожанам. Начиная с 2006 г., с выходом «Ленты» в

²⁹ <http://www.lenta.com/social-naya-otvetstvennost/>

регионы, помощь не только в Санкт-Петербурге, но и во многих городах России. Ориентация на инвестиции в социальную и культурную инфраструктуру регионов, где открыты магазины «Лента», стала визитной карточкой компании и показателем устойчивого развития бизнеса.

Компания предоставляет социальную карту от организации. Социальная карта позволяет гражданам из незащищенных слоёв участвовать в социальной программе, проводимой в гипермаркетах компании, т.е. приобретать определенный перечень социально значимых товаров со скидкой 3% или 8% при предъявлении на кассе КПП с голографической наклейкой. В социальной программе участвуют только держатели социальных карт компании. В городе Петрозаводске скидка также предоставляется при предъявлении карты без наклейки вместе с социальной дисконтной картой, выданной администрацией города. Каждый месяц формируется список социальных товаров на один календарный месяц.

	<p>Наклейка – голографическая наклейка на КПП для идентификации на кассах Покупателей, участвующих в акции. Выпускается Компанией Лента.</p>
	<p>Социальная дисконтная карта - карта постоянного покупателя участника социальной программы с голографической наклейкой.</p>
	<p>Социальная дисконтная карта г. Петрозаводска - социальная дисконтная карта, выданная социально нуждающимся жителям Петрозаводска Администрацией города.</p>

Глава 2 Управление персоналом в компании ООО «Лента»

2.1. Организационная структура организации и используемые механизмы управления в городе Томске.

Гипермаркет Лента в г. Томске был открыт 26 октября 2013 г. по адресу: проспект Мира, д.30.

Общая площадь гипермаркета составляет 12 000 кв.м., из них на торговую приходится 7 000 кв.м. Для обслуживания клиентов предусмотрено 40 современных кассовых аппаратов, а также парковка на 475 машиномест. «Лента» в Томске работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Организация ООО «Лента» представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления.

Механизм управления предприятием – это иерархическая система административных органов и управленческих структур, с помощью которой координированно принимаются решения по основным задачам и происходит достижение целей, стоящих перед организацией, устанавливаются внутренние связи, реализуется контроль над исполнением, применяются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и сотрудников организации – от рабочего до генерального директора.

Организационная структура управления организацией соответствует структуре самой организации, ее масштабам и функциональному назначению управляемых объектов.

Структура органов управления предприятием ООО «Лента»



Организационная структура управления внутри предприятия строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему.

Форма управления в компании функциональная, т.е. состоит в том, что руководитель может передавать часть своих полномочий своим заместителям или руководителям функциональных отделов. С помощью такой формы управления можно распределить административно-управленческую работу и назначить на ее выполнение наиболее квалифицированные кадры. Использование подобной структуры приводит к необходимости сложных согласований. Это снижает оперативность работы, удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений.

Администрацией предприятия ООО «Лента» руководит генеральный директор. Он выбирается на собрании советом Директоров (акционерами). Генеральный директор действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает приказы, осуществляет наем и увольнение работников, накладывает на них взыскания или определяет меры поощрения за хорошую работу.

Так как генеральный директор физически не в состоянии подготавливать и принимать решения по всем вопросам, касающимся деятельности

предприятия, часть своих полномочий он передает заместителям и руководителям структурных подразделений предприятия.

Директору магазина подчинен ряд отделов (административный отдел, отдел персонала, СЭО – служба электро обеспечения, финансовый отдел (бухгалтерия), IT отдел, производство, грузовая зона, отдел Сити Клининга, отдел по работе с клиентами, торговые секции).

1. Административный отдел ответственный за контроль и правильность выполнения поставленных задач. В состав администрации магазина входят два заместителя директора, два ночных администратора). Отдел отвечает за определение стратегии компании, обеспечение успешной реализации утвержденных проектов и предложений, а также контроль за текущей деятельностью.

2. Отдел персонала подбирает сотрудников и ответственен за соблюдение документации подготовки кадров к работе, трудоустройству рабочей силы, ознакомлению с ценностями компании и дальнейшей помощи, а так же в сопровождении по карьерной лестнице. В состав отдела входит начальник отдела кадров, три специалиста отдела персонала)

3. СЭО отвечает за электро обслуживание на предприятии.

4. Финансовый отдел (бухгалтерия) отвечает за формирование учетной и налоговой политики, проводит платежи, следит за ответственностью оплаты поступающих счетов, размещает свободные места, готовит отчетность дебиторской и кредиторской задолженности и т.п.

5. IT отдел отвечает за установку и сопровождение оборудования и программного обеспечения.

6. Отдел производства отвечает за собственную продукцию компании.

7. Отдел грузовая зона отвечает за приемку товара и учет, инвентаризацию.

8. Отдел Сити Клининга отвечает за чистоту в компании.

9. Отдел по работе с клиентами отвечает за клиентскую базу.

10. Торговые секции отвечают каждый за свой отдел. Порядок и расстановка товара, а так же правильно выставленные ценники, срок годности товара³⁰.

На предприятии ООО «Лента» есть производственные цеха, в которых организовано изготовление продукции организации, и вспомогательные цеха (обслуживающие). В задачу последних входит обслуживание транспорта, ремонт, освещение и т.п.

Управление цехами возложено на начальников цехов производства. В их задачу входит организация выполнения получаемых от руководителей предприятия производственно-технических заданий. Одной из главных задач начальника производственного цеха является вовремя изготовленная качественная готовая продукция. Начальник цеха и подчиненный ему персонал несут ответственность за бережное отношение к материальным ресурсам, выделенным цеху; за соблюдение установленных нормативов расходования сырья, материалов, заработной платы, а также нормативов техники безопасности и санитарного состояния цеха. Организация бесперебойного обслуживания основных производственных цехов возложено на начальников вспомогательных и обслуживающих цехов (СЭО).

Отдел кадров обычно подчиняется самому директору. На него возлагаются осуществление найма и увольнения работников, табельный учет явки персонала на работу, контроль за соблюдением режима рабочего дня и трудовой дисциплины, обучение кадров и регулирование их профессионального роста, инструктаж по профилю работы и технике безопасности сотрудников.

Персонал предприятия представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

³⁰ Осташков А.В. Финансовый менеджмент: Комплект учебно-методических материалов. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2010. – с.59-62

Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства и отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции представляют собой промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических отделов, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств предприятия.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на две основные группы – рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перемещением грузов и др. В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников предприятия к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта. В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

2.2. Система мотивации и стимулирования персонала, кадровая политика организации

В компании ООО «Лента» мотивация преследует две цели:

- Выработать у сотрудника компании желание и мотивы эффективно и плодотворно работать, добиваться определенной цели и задачи;
- Повысить лояльность и превратить компанию в продуктивный механизм для развития навыков сотрудника ³¹.

Так как низкая мотивация может привести к негативным последствиям, например, к падению психологического климата в коллективе или снижению качества и продуктивности труда сотрудников. Поэтому характер и величина вознаграждения сотрудников сочетаются с премиальными аспектами.

Главная мотивация в компании это заработная плата. Она состоит из:

- оклада (постоянная составляющая);
- надбавки (выслуга лет, один год - одна тысяча);
- персональной надбавки (итоги оценки персональной деятельности сотрудника);
- бонусы (за достижения);
- групповое вознаграждение (вознаграждение отдельного сотрудника за достижения в группе);
- дополнительная выплата за победу в конкурсе «Лучший сотрудник отдела»;

Рационально распределить какие средства наиболее эффективно будут работать это деятельность отдела персонала. Отдел персонала выделяет такие мотивационные показатели:

- питание сотрудников по льготной цене;

³¹ Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. ООО «Книжный Дом», 2011. – с. 200

- развоз сотрудников на такси после 22:00;
- дополнительная оплата сотовых телефонов (контракт с фирмой мегафон);
- добровольное медицинское страхование сотрудников и их семей;
- предоставление скидок в магазинах;
- корпоративные мероприятия (выезд за пределы города, аренда помещений для активного отдыха);
- организация отдельного помещения для курящих людей;
- проведение конкурсов внутри компании и за её пределами;
- корпоративная мобильная связь фирмы Мегафон;
- бесплатные подарки для детей сотрудников на новый год и организация праздников;
- фирменная одежда.

Для того чтобы эти льготы не приелись, отдел персонала вводит их дозированно, постепенно.

Так же в комплексный пакет для всех сотрудников входит:

- выплата материальной помощи (при бракосочетании, на похороны близкого родственника);
- учебный отпуск;
- добровольное медицинское страхование.

Применяя денежную мотивацию для поощрения работников предприятия, следует помнить, что в этом случае необходимо использовать дифференцированный подход. Другими словами, размер материального вознаграждения следует рассчитывать, исходя из взвешенного анализа объема и качества выполненных каждым сотрудником работ. Этот подход позволит избежать деморализации коллектива, а также станет ключевым фактором повышения трудовой мотивации. Необходимо, что для многих сотрудников чувство социальной справедливости при распределении денежного вознаграждения труда, является основополагающим стимулом к работе.

Грамотное использование мотивирующих факторов может стать главным рычагом в механизме управления персоналом. Денежное стимулирование сотрудников имеет не просто мотивирующий эффект, но и помогает предприятию развиваться.

Социальный пакет, который предлагает организация своим сотрудникам, нужен не для галочки, не для улучшения имиджа социально ответственного работодателя и не только для укрепления HR-бренда компании в глазах общественности и потенциальных кандидатов. Он нужен в первую очередь для повышения уровня лояльности сотрудников компании, их вовлеченности в работу.

Персонал должен работать в зоне комфорта, получать своевременное и качественное медицинское обслуживание, в т. ч. профилактическое. Чем более интенсивным становится труд работников, тем больше внимания руководство должно уделять повышению качества жизни персонала. Хороший работник - работник, который не думает о решении своих насущных проблем, не находится от этого в постоянном стрессе.

Сегодня на рынке существует целый ряд инструментов, позволяющих снижать показатели текучести кадров, стимулировать более производительный труд и социально - психологический климат на предприятии.

Эти инструменты - корпоративное медицинское страхование, страхование жизни, страхование от несчастного случая.

Помимо всех вышеперечисленных методов, немало важную роль играют конкурсы: детские рисунки, фотографии на тему отдыха с лентой. Сотрудников и их детей, занимающих почетные места, вознаграждают сладкими подарками или подарочной картой. Компания проводит спортивные соревнования, для сплочения коллектива в единое целое. Что дает свои положительные результаты.

Социальный пакет может включать не только пункты, предусмотренные законодательством, но и позиции, которые на свое усмотрение включит

работодатель. Таким образом, руководству удастся не только мотивировать персонал, но и привлекать новых квалифицированных сотрудников.

Поощрение и вознаграждение командной работы зависит от выполнения ежемесячного плана продаж. Для эффективного определения результата деятельности сотрудника и структурного подразделения в целом в современных условиях все чаще используются ключевые показатели эффективности (KPI - key performance indicators). Для этого требуется в первую очередь представить полное описание деятельности каждого сотрудника, и, исходя из полученной информации, определить те результаты в натуральных величинах, которые необходимы организации в текущий или перспективные периоды. Для каждого подразделения есть своя база показателей, с их помощью сотрудникам начисляется надбавка к заработной плате, которая составляет до 30 % от окладной части работников. Например для кассира-операциониста введены следующие показатели:

- Соблюдение стандарта обслуживания – вежливое общение, умение отвечать на вопросы покупателей;
- Средний чек - соотношение товара оборота за определенный период к числу чеков за этот же период;
- Количество единиц товара в чеке – количество проданных единиц товара, поделенное на количество чеков, измеряется в штуках (единицах товара).

Для продавцов-логистов используются следующие показатели:

- Выполнение плана продаж – план составляется для каждого подразделения;
- Продажа акционного товара - каждые две недели проходят акции на различные группы товаров;
- Соблюдение планограммы – выкладка товара по определенным стандартам.

Основным преимуществом системы, построенной на базе КРІ, является ее универсальность. Проще всего рассчитать финансовые показатели деятельности. На их основе строятся бюджеты подразделений, и в конечном итоге разрабатывается долгосрочная стратегия компании. Однако расчеты финансовых показателей должны обеспечиваться прозрачной формой представления финансовой или управленческой отчетности, что не всегда реализуемо на практике.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Целью кадровой политики ООО «Лента» является соединение процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком уровне обеспечить решение задач.

Кадровая политика осуществляется через управление персоналом, как систему внутрифирменных отношений и систематизацию работы с внешними источниками персонала. Стратегия развития управления персоналом неотъемлемая часть общей стратегии компании, способствуя достижению ее финансово-экономической стабильности, устойчивой доходности и динамического развития. Ориентируется на укрепление преимуществ, повышение эффективности работы. Создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических внутрифирменных документов и принципов работы с персоналом.

Главным объектом кадровой политики предприятия ООО «Лента» является - персонал (кадры). Персоналом предприятия является основной (штатный) состав работников. Кадры - это главный и решающий фактор

производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

В ООО «Лента» используется рациональная кадровая политика. При данной политике руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации и средствами для влияния на нее.

В основе кадровой политики лежат принципы управления персоналом, такие как:

- Непрерывное обучение сотрудников, которое позволяет им быть подготовленными к постоянным изменениям;
- Тесное взаимодействие с сотрудниками с помощью диалога;
- Использование политики вознаграждения, поощрение за командные и индивидуальные достижения;

Особое внимание уделяется развитию рабочих кадров. В процессе оценки персонала и постановки целей составляют индивидуальные планы развития для персонала среднего и высшего звена.

В документацию кадровой политики ООО «Лента» входят следующие документы:

- локальные нормативные акты включают в себя: продолжительность рабочей недели, продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска, распределение рабочего времени (режим труда);
- штатное расписание;
- график отпусков;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положение об установлении системы заработной платы, размеров тарифных ставок, окладов, различного вида выплат;

- положение об установлении системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных;
- должностные инструкции, кем разрабатываются их форма и содержание;
- порядок изменения должностной инструкции;
- варианты должностных инструкций;
- этапы разработки положений о структурных подразделениях, согласование и подписание;
- планы работы отдела кадров, движение персонала и его анализ.
- правила и инструкции по охране труда;
- график сменности.

Система управления персоналом предусматривает организацию работы по следующим направлениям:

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности в персонале, поиск персонала, набор и отбор персонала);
- разработка кадровой политики исходя из стратегии развития предприятия;
- организация труда и определение ответственности и полномочий персонала;
- подготовка и оценка персонала;
- управление трудовой мотивацией;
- создание условий труда, обеспечение соблюдения требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности и охраны труда и окружающей среды;
- социальное обслуживание персонала, обеспечение функционирования социальной инфраструктуры;
- информирование и воспитание персонала;

- анализ и регулирование трудовых отношений.

В соответствии с организационной структурой процесса и в зависимости от направлений работы в процессе участвуют: заместитель директора по персоналу и социальному развитию, отдел кадров, бухгалтерия, и начальники структурных подразделений и служб.

Общее руководство и координацию процесса осуществляют директор и заместитель директора по персоналу и социальному развитию.

2.3. Найм, отбор и обучение персонала

Обеспеченность кадрами на протяжении всех анализируемых лет составляла менее 65 %. Каждый последующий год начинался на предприятии при большом количестве вакансий. 65 % -ая укомплектованность объясняется средним уровнем заработной платы в ООО «Лента», стабильностью её выплаты, высоким уровнем социальной защищённости членов коллектива, наличием перспектив по карьерной лестнице. Средняя заработная плата в ООО «Лента» составляет 30 тысяч, что на 5 тысяч больше чем в других компаниях в сфере торговли по городу Томску. С начала открытия торгового комплекса до сегодняшнего времени в компании наблюдается огромная текучка кадров. В первую очередь она связана с неудобным сменным рабочим графиком. Рабочие смены чередуются и в день и в ночь, что не очень благоприятно влияет на здоровье сотрудников. Все смены сотрудников торгового зала длятся 12 часов с часовым перерывом на обед и полдник. Еще текучесть кадров связана с тем, что набирают сотрудников без высшего образования и чаще всего без какого-либо большого опыта работы. Это приводит к тому, что сотрудники систематически опаздывают, некачественно выполняют свою работу в силу своей неопытности.

Чтобы выявить проблемы текучести я провела опрос среди увольняющихся сотрудников с помощью анкетирования. Анкета прилагается (Приложение А)

Всего было опрошено 20 человек. Возраст увольняющихся от 18-30 лет. Из них 9 женщин и 11 мужчин. 4 человека проработали в компании больше двух лет, 7 человек около года и 9 человек менее полугода.

Проведя опрос, мне удалось выявить следующие причины:

- 50 % опрошенных сказали, что их не устраивает заработная плата. Она не соответствует той, которую изначально озвучивали при собеседовании;

- 30 % сотрудников ответили, что их не устраивает неудобный сменный рабочий график и 12 часовой рабочий день;

- 20 % людей ответили, что не смогли найти общий язык с начальством.

На вопросы о том, что мешало трудовой деятельности и об оценки организации рабочего места, были получены следующие ответы:



Анализируя данные ответы можно сделать вывод, что трудовая деятельность компании организована не конструктивно, что противоречит должностным обязанностям сотрудников.

На вопросы об оплате и интенсивности труда были получены следующие ответы:



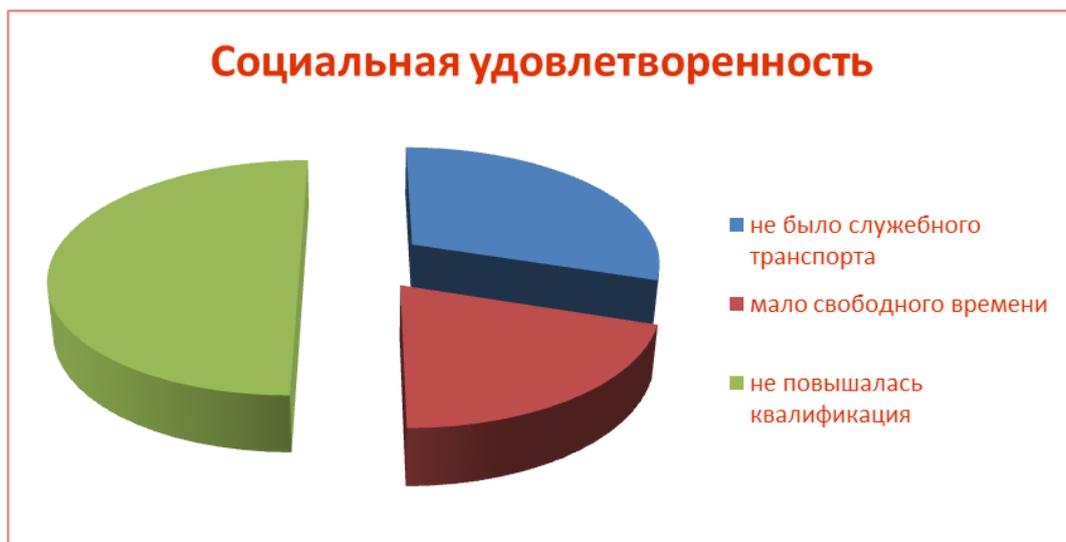
Полученные результаты в ходе анкетирования выявили, что в компании не произошло повышения обещанной заработной платы и основная часть сотрудников увольняется из-за большой продолжительности рабочего дня.

При оценке психологического климата в организации и отношения высшего руководства к сотрудникам я получила следующие ответы:



При оценке психологического климата и отношения высшего руководства к сотрудникам удалось выявить следующее: руководство относится требовательно и принципиально, неуважительно.

При оценке социальной удовлетворенности были отмечены следующие ответы:



При оценке социально удовлетворенности ответы показали, что многим сотрудникам не хватает повышения квалификации.

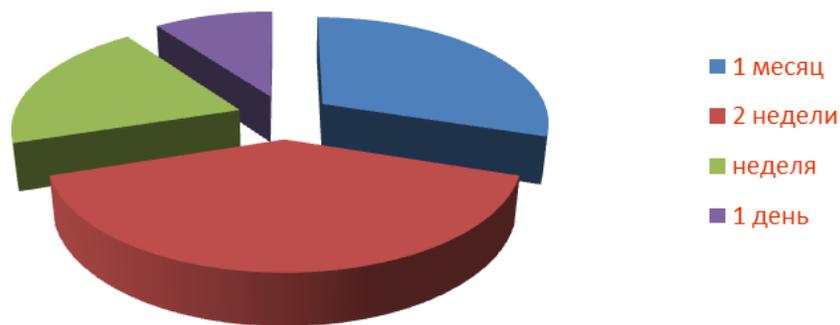
Вопрос о нарушениях дал ответы следующего характера:



На вопрос о нарушениях сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка можно сделать вывод, что правила большинством сотрудников не нарушаются.

На вопрос о том, на сколько задолго до увольнения возникло желание сменить место работы последовали следующие ответы:

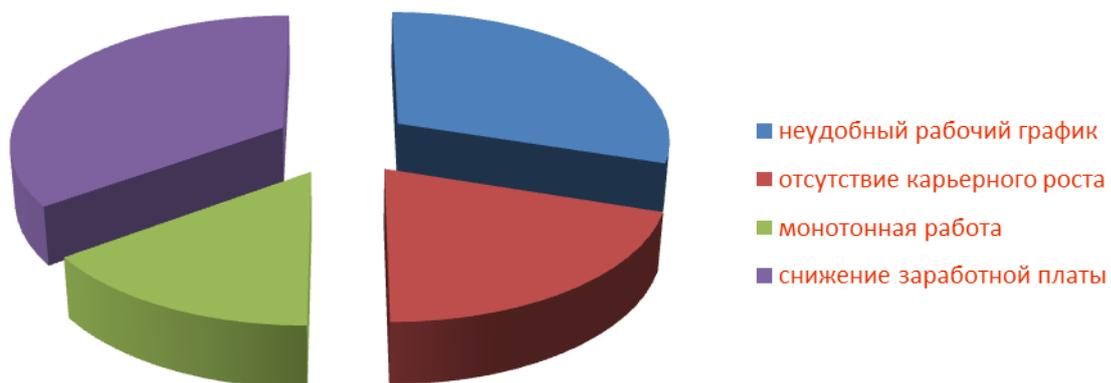
На сколько задолго принято решение о увольнении



Анализируя вопрос о том, на сколько задолго сотрудниками было принято решение о увольнении, были получены следующие результаты: более 70 % сотрудников решили поменять место работы за 2 недели. Из этого следует, что прежде чем сменить место работы все сотрудники искали себе новое место работы.

Ответы на вопросы о причине увольнения были следующими:

причины увольнения



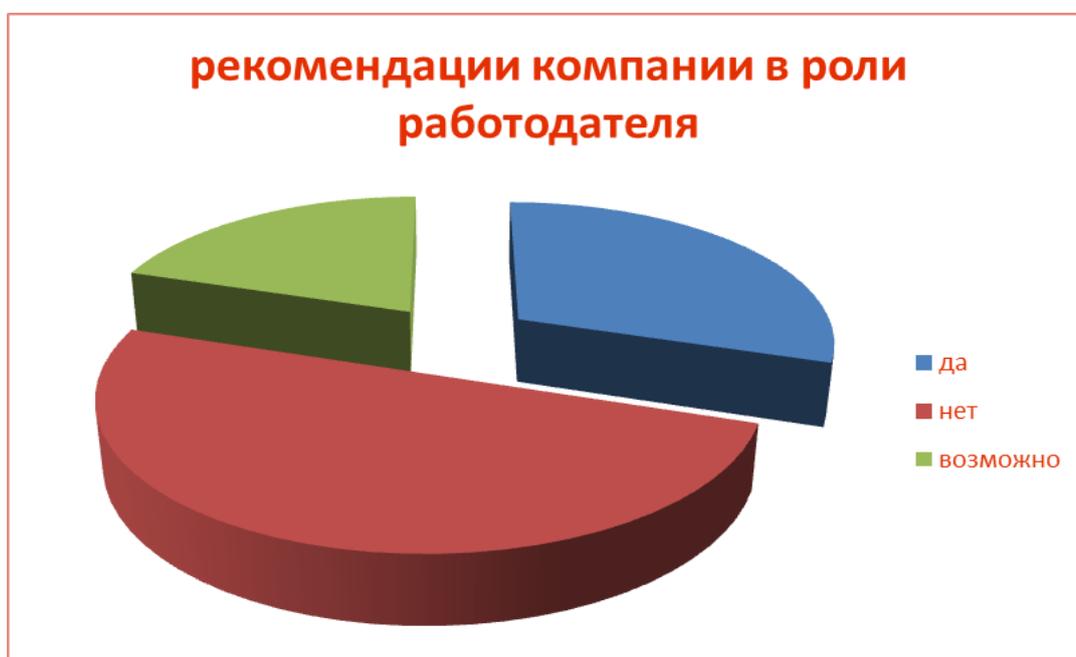
Самыми популярными ответами на вопрос о причинах увольнения сотрудники отвечали, что их не устраивает рабочий график и отсутствие

карьерного роста. Можно сделать вывод, что компании следует уделить особое внимание графику работы сотрудников.

На вопрос что может удержать вас в компании, большинство сотрудников ответили:

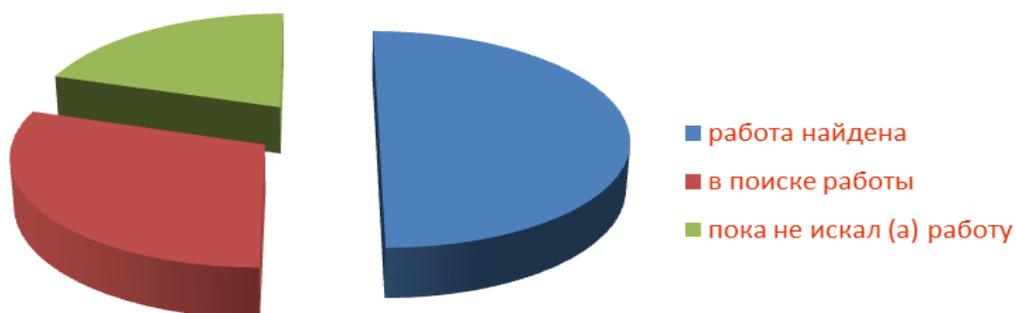


Вопрос о том, будут ли сотрудники рекомендовать своим знакомым компанию в качестве рабочего места, дал следующие результаты:



На вопрос о поиске нового места работы прозвучали следующие ответы:

поиск нового места работы



Проведя анализ можно сделать вывод, что компания ООО «Лента» имеет не особо стабильное развитие и правильно выбранную стратегию управления персоналом. С помощью ответов на вопросы анкеты мне стало понятно, что основными проблемами организации является ненормированный рабочий день, монотонность выполняемой работы, урезание заработной платы.

Основной задачей при приеме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном соотношении.

Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

В ООО «Лента» есть два источника найма сотрудников: внутренний (из сотрудников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией). Наем персонала внешним способом заключается в следующем: подаются рекламные объявления (объявления по найму) в средствах массовой информации, информация, размещаемая на WEB – сайте фирмы. Внешний способ поиска кандидатов на свободную должность из числа имеющихся

работников. В основном в компании используется внутренний найм сотрудников для высоких должностей. Для этого создан специальный кадровый резерв. Внутренний найм персонала проходит среди сотрудников организации. Создаются все возможные условия для реализации возможностей работающего персонала. Проводятся различные тренинги, обучение персонала, повышение его квалификации, создаются благоприятные условия для трудовой деятельности в виде комфорта на рабочем месте.

Кадровый резерв ООО Лента формируется на конкурсной основе. В конкурсе может принять участие любой сотрудник.

Каждый из участников программы должен представить свое профессиональное резюме, а также пройти интервью по компетенциям, по результатам которого будут выявлены его профессиональные и личностные цели. Результатом интервью становится индивидуальный план развития каждого резервиста. Кадровый резерв ООО Лента разбит на две группы: кадровый резерв работников торгового зала и кадровый резерв административно-управленческого персонала.

Программа подготовки кадрового резерва включает в себя ряд инструментов, направленных на развитие у резервистов необходимых компетенций и участие в решении актуальных для организации задач:

Профессиональные консультации по профилям деятельности (в роли консультанта – более опытный в конкретном профиле деятельности сотрудник, который целенаправленно передает резервисту опыт, может сопровождать его работу и предоставляет ему обратную связь). Например, в роли консультанта заместителя руководителя секции может быть руководитель секции. Он сможет отвечать на все возникающие вопросы, помогать с возможными трудностями.

Временное исполнение резервистом обязанностей другого сотрудника. Примером такого вида обучения так же является заместитель руководителя секции и руководитель секции. На время отпуска руководитель секции обучает своего заместителя своим обязанностям и оставляет его на своем месте на определенный период времени.

ООО Лента начала активное сотрудничество с Центром занятости населения. В среднем Центр занятости посещает около 170 потенциальных сотрудников. В основном это молодые люди с опытом работы в розничной торговле, которых заинтересовали высокий уровень оплаты труда и перспективы карьерного роста, предлагаемые «Лентой». Также кандидатов привлекает удобное расположение комплекса на проспекте Мира – транспортная доступность для многих является одним из важных факторов при выборе места трудоустройства.

При подборе сотрудников «Лента» делает упор на кандидатов, имеющих опыт работы в магазинах самообслуживания. Однако компании интересны не только квалифицированные сотрудники, но и те, кто лишь начинает свою карьеру. «Лента» всегда рада принять в свои ряды молодых, энергичных людей, стремящихся к обучению и мечтающих достичь профессиональных высот.

Помимо достойной заработной платы и социального пакета в «Ленте» существует ряд обучающих программ. Особое внимание уделяется студентам и молодежи. Более 2,5 лет в компании реализуется программа «Лента-карьера». Она предусматривает стажировку и практику для молодых людей. Например, в Санкт-Петербурге с компанией «Лента» сотрудничает более 10 вузов и средних специальных учебных заведений. Такая практика будет применяться и в Томске. Компания также реализует программу управления карьерным и профессиональным ростом специалистов, в «Ленте» даже есть свой корпоративный университет. Каждый сотрудник может подать заявку на желаемую вакансию, пройти обучение, и, после успешной сдачи экзаменов, будет зачислен в кадровый резерв. Затем, при появлении вакансии, сотруднику будет предложена новая должность.

Совсем недавно появилась возможность работать и студентам. Для этого был создан специальный проект «Лента-карьера».

Миссия проекта: дать возможность молодым специалистам сделать карьеру в сильной компании!

Целью проекта является привлечение талантливой молодежи для прохождения практики в Центральном офисе компании с возможным последующим трудоустройством.

Требования к студентам, желающим работать в компании:

- Студенты 3-6 курса дневного отделения ВУЗа или молодые специалисты, мечтающие о карьере в крупной, успешной, динамично развивающейся компании;
- Желание стать профессионалом своего дела;
- Готовность постоянно развивать свой потенциал и приобретать новые знания;
- Владение базовыми навыками работы в Microsoft Office;
- Владение английским языком на уровне Intermediate и выше (требование актуально для претендентов на стажировку в Коммерческой службе, службе Маркетинга, службе Персонала).

Студентам и начинающим специалистам предоставляется возможность пройти стажировку в отделах компании Лента. К таким отделам относятся:

- Коммерческая служба;
- Служба маркетинга;
- Финансовая служба;
- Служба персонала;
- Отдел логистики.

Конкурентными преимуществами проекта ЛЕНТА-КАРЬЕРА являются удобный график (в соответствии с индивидуальным планом стажировки каждого из участников проекта) и гибкие сроки стажировки. По итогам проекта «выпускники» получают рекомендательное письмо, свидетельство о прохождении стажировки, а также возможность принять участие в конкурсе на одну из вакантных должностей в Ленте.

Сегодня ООО Лента находится на этапе масштабных перемен, в связи с этим, главная задача – сформировать среду и сообщество для реализации

программ развития. Целью программы кадрового резерва является развитие кадрового потенциала высококвалифицированных и успешных сотрудников. Так же в стратегические задачи по управлению персоналом входит:

- Обеспечение системного подхода к подготовке, повышению квалификации, переподготовке сотрудников Компании;
- Увеличение результативности управления с помощью использования активной политики, развития корпоративной культуры и внедрения современных стандартов в систему управления персоналом Компании;
- Усовершенствование планирования управления персоналом согласованием стратегии Компании в вопросах отбора и подготовки руководителей и высококвалифицированных специалистов;
- Развитие подходов и совершенствование технологий управления персоналом для достижения максимальных результатов при минимальных издержках;
- Развитие и повышение эффективности системы коммуникации между подразделениями Компании.

Стажировка в филиалах компании ООО Лента в других городах.

Для самостоятельного развития на сайте компании для всех сотрудников представлены тесты для всех профессий. Каждый сотрудник имеет свой логин и пароль, с помощью которых он может свободно пользоваться не только тестами, но и специальными учебными пособиями для самостоятельного изучения.

Каждый сотрудник кадрового резерва имеет право на выбор определенного «набора» инструментов развития.

Инструменты развития представлены в виде деталей конструктора, с их помощью каждый сотрудник – участник резерва – собирает свой исключительный путь развития в компании.

Инструменты, результаты их применения отражаются в ИПР резервиста. Причем, на протяжении всего процесса подготовки реализуются регулярные

сопровождение и контроль ИПР, в случае необходимости в ИПР вносятся корректировки.

Подбор персонала начинается с определения, какой специалист или рабочий необходим в данный момент организации.

Определение потребности в кадрах на предприятии осуществляется отделом кадров в соответствии с программой технического развития ООО «Лента», штатным расписанием, типовой номенклатурой должностей, подлежащих замещению специалистами и материалами по анализу состояния расстановки кадров по службам, прогнозом выбытия персонала и в соответствии с положениями.

При объявлении об открытии вакансии готовится «Спецификация работы», где подробно определяются параметры, которым должен соответствовать кандидат. Например, спецификация работы для продавца-логиста заключается в наличии среднего образования, трудолюбия, исполнительности, аккуратности, ответственности, готовности работать по скользящему графику с чередованием дневных и ночных смен.

На каждое вакантное место имеется своя должностная инструкция. В должностной инструкции указаны квалификационные требования, предъявляемые к должности.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме отдел персонала привлекает аутсорсинговую компанию «Leader Tim». С их помощью организации выделяют сотрудников на временную работу, что позволяет заменить недостающий персонал.

Привилегии, которые дает использование временных сотрудников, состоят в том, что компании не нужно выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Недостатком временных сотрудников является то, что они чаще всего не знакомы со спецификой работы компании, что мешает ее результативной работе.

Отбор персонала проходит следующим образом: заполняется анкета на сайте, либо в отделе персонала. Проводится отбор анкет по определенным критериям, требуемым к должности. После отбора претендентов, которые удовлетворяют всем требованиям, приглашают на собеседование. Собеседование проходит в два этапа.

Для того, чтобы снизить затраты по найму за счет сокращения числа кандидатов на вакантную должность проводят предварительный отбор для соискателей.

Первичное отсеивание происходит по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемыми руководством компании и вакантным рабочим местом к возможному сотруднику. Такими требованиями являются опыт работы, образование, квалификация, навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами), возраст.

Предварительный отбор проводит ведущий менеджер по персоналу на основе анализа резюме. На основании информации из резюме и анкет проводится отсеивание кандидатов, не соответствующих требованиям.

При оценке претендентов выявляют потенциал, его возможность приспособится к работе в коллективе. Оценивание кандидатов проводится с помощью методов тестирования и собеседования.

Проверка представленной документации представляет собой анализ и подтверждение анкетных с помощью наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих кандидата. После проведения всех этих процедур, начальник отдела кадров принимает решение, соответствует ли соискатель данной должности.

Первый этап заключается в общении с кандидатом на тему опыта в данной сфере работы, его личный качеств. Если кандидат подходит на данную должность, то его приглашают на стажировку. Стажировка, как правила длится около 2-3 дней. За эти дни человек успевает понять суть работы. На втором этапе происходит общение с непосредственным начальством и принятие решения сможет ли он в дальнейшем стать сотрудником данной организации.

После стажировки если сотрудник прошел все данные ему испытания и он устроил своей работой руководителя отдела, он принимается в штат организации.

Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом уточняются общие сведения о соискателе (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества).

Главными пунктами, на которые обращают особое внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

Первый месяц для вновь принятых сотрудников является для них испытательным сроком. Для новых работников после стажировки проходит специальное обучение по определенному направлению деятельности. Для кассиров проходят курсы с применением кассового оборудования, тренинги на тему правильного общения с клиентами. Для продавцов-логистов проходит обучение по правильной выкладке товаров, консультации покупателей и т.д.

Для замещения вакантной должности выделяют следующие этапы:

- разработка требований к должности: образование, возраст, стаж работы, профессиональные навыки и качества и т.д.;
- широкий поиск претендентов, как среди сотрудников организации, так и за ее пределами;
- проверка претендентов с использованием различных методов, таких как собеседование, тесты. Проверка проводится сотрудниками кадровой службы.
- отбор на должность из числа лучших кандидатов. Отбор проводится службой персонала совместно с руководителем отдела, с учетом пройденных собеседований и тестов.

В организации существует три вида обучения персонала:

1. Подготовка персонала – обучение с дальнейшим получением специальных навыков, умений, знаний и способов общения. Подготовка персонала происходит сразу после зачисления сотрудника в штат компании. Проходит обучение в специально отведенном кабинете, обученным сотрудником.

2. Переподготовка кадров – обучение с получением новым знаний, умений, навыков, способов общения для овладения новой профессией или изменившимся требованиям к результатам труда. Переподготовка кадров проходит, так же как и подготовка.

3. Повышение квалификации - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации проходит внутри организации, возможна отправка в другие филиалы компании.

Для обучения сотрудников в организации разработаны специальные мастер-классы и тренинги, исследования, такие как:

- Мастер – класс «Корпоративная культура» - на мастер-классе рассказывается про ценности организации, про важность корпоративной культуры и роль сотрудников при ее поддержании;

- Мастер – класс «Эмоциональное лидерство» - он предназначен для среднего и высшего руководства. На данном мастер – классе поднимаются вопросы о эмоциональной природе лидерства, проводится тест на выявление лидерских качеств. Сотрудникам предоставляют помощь в составлении индивидуального плана развития как лидера;

- Исследование состояния корпоративной культуры в организации. Данные исследования позволяют проанализировать отношение сотрудников к организации, определить насколько культура способствует эффективной работе сотрудников;

- Для продавцов – консультантов проводится специальный тренинг по правильной консультации покупателей, общению с ними;
- Так же проводится обучение по выкладке товара с помощью планограмм;
- Для продавцов – кассиров проходит обучение по правильному пользованию кассовым аппаратом;

2.4 Основные направления совершенствования мотивации и системы стимулирования труда Компании ООО «Лента»

По моему мнению, в компании существует ряд проблем, которые необходимо решить для более успешной работы организации.

Одной из немаловажных проблем является ненормированный рабочий день. Смены сотрудников бывают двух видов: дневные и ночные. Рабочий день работников длится по 12 часов, что не очень благоприятно отражается на их здоровье. Это является частой причиной текучести кадров в организации. Не все сотрудники способны привыкнуть к данному графику работы. Для устранения проблемы можно сократить рабочий день сотрудников до 9-10 часов. Так как ненормированный рабочий день используется только для продавцов-логистов, продавцов-кассиров, пекарей, можно заменить данных сотрудников, сотрудниками компании Leader Team. Работники этой компании выполняют такие же функции, как и сотрудники ООО «Лента» только они устроены через свою фирму. Данные люди привлекаются в компании для дополнительной рабочей силы в выходные и праздничные дни.

Еще одной немаловажной проблемой является общение между сотрудниками. В организации отсутствует этический кодекс, который является инструментом развития и поддержания корпоративной культуры. Из-за данной проблемы нарушается дистанция в общении между сотрудниками среднего и высшего звена. Все работники общаются между собой на «ты», независимо от возраста и должности друг друга. Чтобы повысить эффективность работы сотрудников нужно разработать этический кодекс. Сотрудники в межличностных отношениях должны руководствоваться не только формальными правилами, но и моральными правилами и нормами. Кодекс сможет облегчить управление и контроль над деятельностью сотрудников. Он сможет способствовать организации взаимоотношений между сотрудниками и сотрудниками и руководством.

В компании не хватает дополнительного стимула для сотрудников. Например, процедура под названием наставничество.

Наставничество – форма адаптации и обучения на рабочем месте, результатом которой является подготовка нового сотрудника к самостоятельной работе посредством передачи знаний, умений, навыков более опытным сотрудником.

Целью данной процедуры является обеспечение эффективности обучения новых и переведенных на новую должность сотрудников компании посредством привлечения к их обучению более опытных сотрудников – наставников. Так же сохранение и передача профессиональных знаний, умений и навыков.

Наставник не назначается для должностей, не требующих специальных умений и навыков: мойщик, мойщик посуды, приемщик сумок, подсобный рабочий (СЭО), помощник повара и т.п. Должен быть назначен руководитель стажера, который должен нести ответственность за введение работника в должность.

Процесс наставничества должен состоять из двух этапов: стажировка и сопровождение. Стажировка – этап подготовки нового или переведенного на должность сотрудника, в ходе которого стажер работает совместно с наставником, перенимая практический опыт. Сопровождение – этап подготовки нового или переведенного на должность сотрудника, в ходе которого наставник выступает в роли консультанта.

Кандидатура наставника должна быть одобрена руководителем подразделения, в котором работает стажер. Наставник должен соответствовать требованиям. За одним наставником может быть закреплено не более двух стажеров в одну рабочую смену. В исключительных случаях (сменный график работы наставника), тогда стажеру может быть назначено более одного наставника.

Рекомендуемая продолжительность наставничества:

- для новых работников – в течение испытательного срока;
- для работников, переведенных на новую должность - не более двух месяцев.

На основании рекомендованных сроков руководитель стажера устанавливает продолжительность проведения наставничества в соответствии с листом стажировки, который является ключевым документом. Лист стажировки – перечень тем, отражающих основной функционал, которому наставник

должен обучить стажера. Решение об изменении сроков зависит от результатов работы стажера. Вносить изменения в лист стажировки может только руководитель стажера. Выполнение каждого пункта листа стажировки подтверждается отметками. Стажер закрепляется за одним из наставником.

На этапе стажировки наставник:

- контролирует наличие у стажера листа стажировки;
- формирует лояльное отношение к компании у стажера, информирует о правилах этики, делового общения, приобщает к корпоративной культуре;
- знакомит с сотрудниками смежных служб;
- дает задания в последовательности, установленной руководителем стажера;
- передает приобретенные практические знания и навыки. Наставник дает теоретические материалы в минимальном объеме, основной акцент делает на самостоятельное выполнение практических заданий (согласно должностным обязанностям).
- контролирует своевременное прохождение обучения согласно плану мероприятий;
- выявляет проблемные места при выполнении обязанностей, рекомендует области для дополнительного изучения.

По истечению стажировки, наступает этап сопровождение. Основная функция наставника на данном этапе – в процессе выполнения стажером должностных обязанностей, поддерживать полученные знания и навыки стажера на требуемом уровне. Акцент должен быть сделан на самостоятельной работе, а наставник выступать в роли консультанта по разрешению проблемных ситуаций. По успешному окончанию этапа сопровождения, заполненный лист стажировки передается руководителю наставника для обработки результатов.

После успешного прохождения стажером испытательного срока производится поощрение наставника при одновременном выполнении следующих условий:

- процент сдачи теста не менее 80%;
- стажер успешно справляется со своими обязанностями, нет нареканий со стороны руководителя;
- освоение 100% тем согласно листу стажировки.

Материальная мотивация наставника осуществляется посредством выдачи подарочных карт ленты. Номинал выдаваемых за наставничество подарочных карт зависит от должности стажера и составляет:

- одна тысяча (1000) рублей за каждого обученного стажера категорий «Младший операционный персонал» (далее – «МОП»);
- одна тысяча (1000) рублей за каждого обученного стажера категорий «Специалисты». Оплата производится только за обучение стажеров из другого действующего торгового комплекса;
- две тысячи пятьсот (2500) рублей за каждого обученного стажера категории «Руководители». Оплата производится только за обучение стажеров из другого действующего торгового комплекса.

Оплата за наставничество производится после прохождения стажером этапа сопровождение. Выдача подарочных карт происходит за счёт торгового комплекса, в котором работает стажер (рабочее место в соответствии с трудовым договором).

Так же необходимо общественное одобрение со стороны других работников компании. Например, размещением плакатов с должностями и фотографиями наставников.

В качестве нематериального поощрения наставника предусмотрена выдача значков установленной формы. Значки выдаются наставнику после первого успешного опыта наставничества за счет компании.

Обязательно должно проходить информирование всех заинтересованных лиц о внедрении системы наставничества и изменениях в ней.

После прохождения обучения наставник должен получить сертификат (срок действия один год).

Программа обучения Наставников включает в себя вводное и текущее обучение:

- Вводное обучение является обязательным и проводится специалистом по обучению в соответствии с утвержденной программой обучения;
- Текущее обучение призвано поддерживать квалификацию наставников, предполагает активное привлечение наставников к передаче опыта путем участия в мастер-классах, тренингах профессионального роста;
- Специалист по обучению координирует проведение наставниками мастер-классов: обеспечивает наличие помещения, участвует в подготовке материалов, формировании группы, информирует о проведении мастер-классов.

Заключение

В кадрах заключен самый главный потенциал организации. Без хорошо подготовленного персонала невозможно добиться высокой активности организации. Ни одна организация не сможет достигнуть своих целей без квалифицированных кадров. Люди и их отношения внутри организации напрямую связаны с управлением персоналом.

Современная концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму, обладающие качественными и профессиональными характеристиками. Кадры характеризуются в первую очередь своей численностью.

Сущность управления персоналом, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления, с помощью наемных рабочих, работодателей и других владельцев предприятия. В основе отношений лежат принципы, методы и формы влияния на поведение и деятельность сотрудников. Управление персоналом является самым важным процессом для организаций всех типов.

Решение задач организации труда и управления персоналом регулируется и оформляется множеством документов организационного, технического и экономического характера, а также нормативно-справочными материалами, устанавливающими нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, употребляемые и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

В качестве главной цели организация рассматривает получение прибыли с помощью оказания услуг.

Рабочий персонал ООО «Лента» разделен на отделы, в каждом из которых управляет свой начальник над рядом подчиненных, и, соответственно, все отделы находятся под руководством директора. Деятельность отделов, обязанности, права каждого работника задокументированы и требуют их полного исполнения.

В работе по системе управления персоналом, по моему мнению, имеется ряд проблем. Проблемы следующего характера: текучесть кадров, отсутствие этического кодекса, большая загруженность рабочего дня. Данные проблемы можно решить с помощью введения этического кодекса, сокращения рабочего дня и введения новой процедуры под названием «наставничество». С помощью этих инструментов можно будет решить проблемы и улучшить работу организации в целом.

Список использованных источников:

1. Безбородова Т.М., Дюжева М.Б. Управлением предприятиями торговли: Учебное пособие. – Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2013. – с.310-311;
2. Бердников А.С. Система стимулирования труда//Кадровик. – 2011. - №9. - с.33;
3. Вучкович – Стадник А.А. Оценка персонала: Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: ЭКСМО, 2008. – с.156;
4. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационная система управления персоналом на малых и средних предприятиях // Креативная экономика. — 2009. — № 4 (16) . — с. 62-70;
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учеб. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА-М, 2015. – с.25-27 – (Высшее образование: Бакалавриат);
6. Закон РФ от 11.03.1992 № 2490-1 (ред. от 29.06.2004) «О коллективных договорах и соглашениях»
7. Захарова Л.Н. Психология управления. Учеб. пособие. — М.: Логос, 2012. — с.225-226;
8. Иванова Е. Н. Финансово - хозяйственная деятельность предприятия книгораспространения: Учебник / Е. Н. Иванова. — М.: Издательско -торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. — с.85;

9. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Учебно-методический комплекс. - М.: ЕАОИ, 2008. — с.153;
10. Колбачев Е.Б. Учебное пособие под ред. Е.Б. Колбачева – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – с.290;
11. Макаренко О.Г., Лазарев В.Н. Креативный менеджмент: Учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. –с.81;
12. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия – М.: ИНФРА-М, 2009. – с. 21;
13. Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: МИЭП, 2012. – с.39;
14. Основы управления персоналом. Учеб. Пособие для электронной обучающей системы по специальности управление персоналом под редакцией Т.В. Черняк, И.В. Дорониной; СибАГС – Новосибирск. Изд-во СибАГС, 2009. – с.197;
15. Осташков А.В. Финансовый менеджмент: Комплект учебно-методических материалов. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2005. – с. 59-62;
16. Сербиновский Б.Ю., Самыгин С.И. (ред) Управление персоналом. Учебное пособие. М.: «Издательство Приор», 2009 - с.156-158;
17. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. - М.: - Дело, 2010 – с. 156-160;
18. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. ООО «Книжный Дом», 2010. – с. 200.;
19. Трудовой кодекс РФ. Раздел I Глава 1-2 1-22 с.;
20. Утенин В.В. Бизнес замедленного действия, или практические решения повышения эффективности организации. – 2010. Изд-во АЛЬПИНА. – с. 250;
21. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова: 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М,2014. – с.85 – (Высшее образование: Бакалавриат).

22. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей. Издательство ЭКМОС, 2010. – с. 48;
23. Утенин В.В. Бизнес замедленного действия, или практические решения повышения эффективности организации. – 2010. Изд-во АЛЬПИНА. – с.250;
24. Царегородцева С.Р. Экономика торговых предприятий Учебное пособие / Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. - Кемерово, 2009. - с.53
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. — с.55;
26. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. М.: Альфа-Пресс, 2011. – с.88-90;
27. Щеглов Е.В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом//Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2009. - №4. – с.12-16;
28. <http://www.lenta.com/strategiya-7th-iune/>;
29. <http://www.lenta.com/social-naya-otvetstvennost/>

Приложения

Приложение А Анкетирование сотрудников

Анкета увольняющегося сотрудника

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для исследования мотивов увольнения и ликвидации препятствующих обстоятельств, просим Вас дать ответы на ряд вопросов анкеты, выделив их номера любым способом. Данные ответов будут храниться в архиве и не подлежат огласке.

1. Что мешало Вашей трудовой деятельности?

- Я не правильно выбрал специальность;
- Моей квалификации не хватило для исполнения порученных мне обязанностей;
- Мне не хватало образования;
- Компания не обеспечила меня инструментарием, необходимым для выполнения порученных мне обязанностей (уточните: _____);
- Отсутствие возможности проявления инициативы;
- Руководство не предоставило четких указаний и инструкций относительно выполняемой работы;
- Не был четко определен круг обязанностей;
- Неправильно разделены обязанности между сотрудниками;

- Я постоянно выполняю «чужую работу»;
- Моей деятельности ничто не мешало.

Другое:

2. Дайте свою оценку организации рабочего места?

- Плохо оборудовано рабочее место;
- Устарелое оборудование и инструменты;
- Старые технические средства;
- Плохое состояние рабочего помещения;
- Устаревшие мебель и дизайн помещения;
- Пришедшие в негодность помещения и их гигиеническое состояние;
- Неблагоприятная экологическая обстановка на предприятии;
- Не простые условия труда (шум, грязь, пыль, холод, темно и т.п.);
- Недостаток необходимых материалов, инструментов для полноценной работы;
- Все устраивало;

Другие причины:

3. Устраивала ли Вас заработная плата?

- Система оплаты труда неверная;
- Зарботная плата производилась не по труду;
- Несвоевременные выплаты, частые задержки;
- Премии выплачивались субъективно и не за результат;
- Я не доволен материальным поощрением (вознаграждениями, процентной ставкой, доплатой, премией);
- Хотелось бы работать по сдельной (процентной) системе;
- Хотелось бы работать по повременной системе;
- Хотелось бы получать стабильный оклад;
- Хотелось бы получать большой оклад и небольшие премиальные;

- Хотелось бы получать небольшой оклад и высокую процентную ставку;

- Не случилось обещанного повышения оплаты труда;

- Заработная плата вполне устраивала;

Другое: _____.

4. Оцените интенсивность и продолжительность труда?

- Огромные физические нагрузки, очень устаю;

- Большая продолжительность рабочего дня;

- Сверхурочные работы;

- Не большая продолжительность рабочего дня;

- Много времени теряется из-за простоев (укажите, что чаще всего вызывает простои: _____);

- Очень тяжелый труд, слишком много покупателей;

- Приходится выполнять большое количество "не нужной работы"

(уточните:

_____);

Другие

оценки:

_____.

5. Оцените социально – психологический климат в коллективе:

- В коллективе меня старались не замечать;

- Частые ссоры и скандалы;

- Национальные отношения брали верх (дискриминация по национальности);

- Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег;

- Тяжелая психологическая обстановка, вызванная стилем руководства;

- Чувствовал себя неуютно, "чужаком";

- Полный беспорядок в отношениях - все пущено на самотек;

- Внутри компании существуют группы которые воюют между собой;

- Слишком безразличное отношение друг к другу;

- Коллектив разбит на группы, мало контактирующие друг с другом;
 - Хотелось бы, чтобы руководство уделяло больше внимания работникам;
 - Хотелось бы, чтобы проводилось большее количество различного рода корпоративных мероприятий;
 - Хотелось бы чаще отдыхать совместно с коллегами;
 - Хотелось бы, чтобы проводилось больше собраний коллектива – это позволило бы людям чувствовать себя единой командой;
 - Хороший, у меня проблем не было;
- Иное:
-

б. Определите отношение к Вам вышестоящего руководства.

- Слишком авторитарное, грубое и невежливое;
- Руководство часто злоупотребляло своим служебным положением;
- Часто было неуважительное, без учета моей личности;
- Не обращали внимания и не замечали меня;
- Бестактное и некультурное (нецензурные выражения);
- Несправедливое, слишком придирались к недостаткам;
- Руководство совсем не помогало в работе;
- Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и "приближенные";
- Неоправданно мягкое;
- Слишком требовательное и принципиальное;
- Нормальное, вполне демократичное;
- Слишком много внимания уделяется личным проблемам работников и совсем мало - профессиональным вопросам;

Другое:

7. Оцените Вашу социальную удовлетворенность.

- Далеко от дома;
- Частые и длительные командировки (в том числе местные);
- Плохая работа общественного транспорта;
- Слишком мало оставалось свободного времени;
- Нет служебного транспорта;
- Не было повышения моей квалификации;
- Неудовлетворенность жилищными условиями (на новом месте обещают жилплощадь);
- Не получал социальных благ (матпомощь, ссуда, питание, компенсация расходов и т.п.);
- Вполне удовлетворен;

Другие

причины:

8. Нарушали ли Вы?

- Устав предприятия;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Должностные инструкции;
- Контракт (трудовой договор);
- Договор о материальной ответственности;
- Другие внутренние положения;
- Ничего не нарушал;

9. Насколько задолго до увольнения у Вас возникло желание сменить место работы?

10. Назовите три основные причины, которые лежат в основе Вашего решения о поиске нового места работы:

11. Что может удержать Вас в компании?

12. Будете ли Вы советовать своим знакомым нашу компанию в качестве возможного места работы?

13. Вы уже нашли для себя новое место работы?

Ваши ответы могут остаться анонимными, однако, если Вы не возражаете, для статистики социологического опроса не могли бы Вы сообщить следующие данные:

Ваша должность

Ваш возраст: ___ лет,

продолжительность работы на предприятии ___ лет ___ месяцев.

Спасибо за ответы!

Отдел кадров

