

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Методы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Хакасская одёжная розничная сеть» (ООО «ХОРС») г. Абакан</b>

УДК 005.95:339.37 (571.513)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Торгашина Юлия Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53, 54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71, 72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27 ,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)

P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
-----	--	---

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

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

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Торгашина Юлия Николаевна

Тема работы:

Методы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Хакасская одёжная розничная сеть» (ООО «ХОРС») г. Абакан	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	<b>560/с от 01.02.2017г.</b>

Срок сдачи студентом выполненной работы:	<b>01.06.2017г.</b>
--	---------------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).	Объектом исследования является управление персоналом конкретной организации в современных рыночных условиях. Цель дипломного проектирования – анализ методов управления персоналом в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» и разработка рекомендаций по их совершенствованию. В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на совершенствование структуры управления.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих исследованию).	Анализ библиографических источников показал, что данная тема в том виде как она предлагается для рассмотрения, ранее была комплексно исследована. В ряде работ представителей отечественной науки рассматривались и изучались отдельные аспекты проблемы. Большое число исследований было посвящено вопросам, связанным с сущностью проблемы управления персоналом и изучением методов направленных на совершенствование структуры управления. Это работы таких отечественных ученых, как Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П., А.А. Гришнова и т.д. Главной задачей исследования выступили методы управления персоналом используемые на конкретной организации.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):

1. Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации.

2. Анализ управления персоналом в организации в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления в исследуемой организации.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Торгашина Юлия Николаевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.02.17	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.03.17	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.17	Написание чернового варианта ВКР	15
01.06.17	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания	
39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

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

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа на 85 с. рис., 5 табл., 12 источников 42, прил., 1.

Ключевые слова: методы управления персоналом, персонал организации, управление персоналом, анализ, стабильность, эффективность, совершенствование управленческой структуры.

Объектом исследования является управление персоналом организации в современных рыночных условиях.

Цель дипломного проектирования – анализ методов управления персоналом в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на совершенствование структуры управления.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть использованы руководством организации с целью эффективности использования персонала предприятия.

Область применения: разработанные методы управления персоналом организации могут быть использованы на предприятии, организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективность реализации разработанных мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом, позволит руководству организации рационализировать структуру управления и повысить эффективность использования персонала организации.

В будущем планируется разработка новых методов управления персоналом, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности использования персонала организации.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации.

Эффективное управление – это, прежде всего профессиональное управление, осуществляемое специально подготовленными для этого людьми - менеджерами различного уровня.

Система управления кадрами заключается в обеспечении достижения главной цели и функций управления персоналом, группировка целей в несколько подсистем необходима в достижении главной цели – повышение рентабельности организации и улучшения её финансовых показателей.

Методами управления называются способы осуществления управленческих воздействий на персонал организации для достижения целей управления производством.

Административные методы - данные методы осуществляются через управленческое воздействие на персонал с помощью управленческих воздействий, осуществляемых в виде взысканий, поощрений и дисциплине.

Экономические методы. Управляющее воздействие на персонал осуществляется на основе использования экономических законов и категорий.

Социально-психологические методы направлены на использование методов убеждения, побуждения, склонения объекта управления к желаемым для субъекта действиям, личного примера и т.д.

### **В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:**

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

ФЗ – Федеральный закон.

ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

АУП – административно – управленческий персонал.

ИТ – информационные технологии.

ПТО – производственно – техническое обучение.

ФЗП – Фонд заработной платы.

ФОТ – Фонд оплаты труда.

Введение.....	9
1 Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации.....	12
1.1 Понятие и сущность управления персоналом.....	12
1.2 Цели и задачи управления персоналом.....	17
1.3 Методы управления персоналом в организации.....	20
2 Анализ управления персоналом в организации в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».....	30
2.1 Общая характеристика организации.....	30
2.2 Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».....	38
2.3 Методы управления персоналом в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».....	40
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления в исследуемой организации.....	57
3.1 Пути рационализации структуры управления в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».....	57
3.2 Совершенствование системы управления в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть»; рекомендации и обоснование эффективности предлагаемых мероприятий.....	62
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	79
Приложения.....	83

## **Введение**

В наше время, внедрение эффективных методов управления организациями - это гарантия их стабильного развития в сложной быстроразвивающейся и не стабильной среде, которая является одной из наиважнейших задач в современной экономике.

Управление персоналом организации, в первую очередь, нацелено на определение управленческих задач разной степени сложности и важности. Из этого, становится очевидно, в какой мере принципиально значимо находить возможности принимать правильные и аргументированные управленческие решения.

Эффективное управление - это в первую очередь высокопрофессиональный менеджмент, выполняемый специально подготовленными людьми - менеджерами различных уровней [20].

Методы управления многоплановы, а значит, воздействуют на человека, как на личность, и для наилучшего управления тем или иным социумом - неофициальным или официальным (семейственным, товарищеским, бытовым). Пожалуй, самым непростым предметом менеджмента служит коллектив организации, т.е. объединение людей, сформированное на основе общих целей, задач, норм, совместной деятельности, постоянных взаимоотношений. Интеллектуальные, культурные и моральные возможности и ресурсы членов групп до такой степени различны, что сложно прогнозировать поведение индивидуума на управляющее влияние.

Каждая организация существует и действует в определённых условиях. Любая деятельность всех организаций становится возможной тогда, когда эти условия позволяют их выполнение. Внутренняя среда организации служит первопричиной ее жизненного потенциала. Она несёт в себе такие возможности, которые могут дать способность организации осуществлять деятельность а, соответственно,

существовать и выживать в predetermined временном отрезке. Но внутренняя среда также может стать и первопричиной проблем и осложнений и даже распада организации тогда, когда она не создаёт определенные условия для жизнедеятельности организации [24].

Состав персонала организации имеет различную структуру. Чаще всего встречающимся, служит разделение персонала в зависимости от отношения в управлении организацией и характеристик труда: на рабочих (производственный персонал) и служащих (управленческий персонал). Более благоприятное устройство персонала организации даёт возможность сотрудникам более продуктивно применять собственный трудовой потенциал. Трудовым потенциалом сотрудника служит совмещение его физических и культурных качеств. Базовыми формирующими факторами трудового потенциала работника являются: психофизический фактор; социально-демографический фактор; квалификационный фактор; личностный фактор. Использование трудового потенциала сотрудников по большей мере, обуславливаются теми методами и способами влияния на сотрудников, которые применяет руководитель, в этом и заключается **актуальность темы** дипломной работы

**Цель** дипломного проектирования – анализ методов управления персоналом в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения цели в работе сформулированы следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы методов управления персоналом в организации;
- провести анализ управления персоналом в организации ООО «Хакасская одёжная розничная сеть»;
- разработать рекомендации по усовершенствованию методов управления в исследуемой организации.

**Объектом** исследования является управление персоналом организации.

**Предметом** исследования являются методы управления, применяемые в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», в современных рыночных условиях.

**Научная и практическая новизна** дипломной работы определена изучением воздействия методов управления персоналом на стабильность персонала, эффективность использования персонала и совершенствование методов управления организацией.

**Практическая значимость результатов ВКР** состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством организации с целью улучшения трудовой деятельности персонала.

**Структура и объем проекта.** Дипломный проект состоит из введения, основной части (три главы), заключения, списка использованной литературы, включающего 42 источника, 1 приложения

# **1 Теоретические основы существующих методов управления персоналом в организации**

## **1.1 Понятие и сущность управления персоналом**

Совершенствование методов управления персоналом в любой организации служит его преимуществом и является ориентиром в наращивание эффективности и результативности в достижении высокого рыночного положения. В обстановке повышающейся значимости человеческого фактора в производственно-хозяйственном развитии, одной из наиважнейших задач современных систем управления служит рост разнообразных способностей персонала с целью гарантирования высокой степени конкурентоспособности и доходности элементов управления. Поэтому, существует потребность в создании новых подходов к осуществлению управленческих решений, а также, последних результативных технологий, ресурсов и методов кадрового развития персонала организации.

Практические задачи, связанные с управлением развития персонала нуждаются, прежде всего, в проведении научного анализа в этой области.

Применительно положению экономической энциклопедии, менеджмент – наука об управлении современным предприятием, учреждением, основным содержанием которой является комплекс научных принципов, методов стимулирования и организационных рычагов влияния на действия людей, использование различных ресурсов для достижения тактических и стратегических целей организации. Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников предприятия, получил название управления персоналом [8].

В терминологии определения и сущности значения терминов «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

существуют различные подходы к определению понятия и сущности.

Исходя из предложенных формулировок, можно сделать вывод, что в обоих примерах предметом управленческого влияния представляется сотрудник, расхожестъ, содержится в том, что термин «управление человеческими ресурсами» означает нестандартный подход к сотруднику как к особенному ресурсу, продуктивное применение которого разрешает добиться наибольшего результата при наименьших затратах.

Проанализируем взгляды отечественных экономистов, как они объясняют вышеперечисленные представления и дают им последующие определения.

Щекин Г.В. управление персоналом трактует, как процесс обеспечения сотрудничества между всеми членами трудового коллектива для достижения поставленной цели, с использованием элементов обучения, мотивации и информирования работников; деятельность, выполняемая всеми руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации (предприятия, фирмы, учреждения), которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них [16].

Крушельницкая А.В. и Мельничук Д.П. под управлением персонала понимают целенаправленную деятельность руководящего состава организации, направленную на разработку концепций, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Согласно их подходу, управление персоналом предполагает системное, планомерно организованное, воздействие через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия [4].

А.А. Гришнова под управлением человеческими ресурсами

понимает прежде совокупность всех организационно-экономических мероприятий предприятия в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации. А в более широком смысле развитие персонала также охватывает вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантные должности, текущего периодического оценивания персонала, планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения и многие другие [2].

В экономической энциклопедии управление персонала трактуется как комплекс средств кадровой работы, целенаправленное активное воздействие управляющих (кадровых менеджеров) предприятия (фирмы, компании) с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных средств на повышение производственной и творческой активности работника и разработку перспективной кадровой политики.

По мнению Одегова Ю.Г. и Журавлева П.В., сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое нужно развивать, мотивировать и использовать вместе с другими ресурсами, с целью достижения ее стратегических целей.

Маслов Е.В. определяет управление персоналом как целенаправленное воздействие на человека - носителя способности к труду, с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации, осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса [4].

Из вышеназванных комментариев термина «управление персоналом», видно, что основная часть отечественных исследователей делают акцент на развитие организационного механизма управления.

Галенко В.П. трактует этот термин следующим образом: «Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и

конкурентоспособность предприятий».

Невзирая на то, что в большей части проанализированных определений управления персоналом является подход, применительно которому внимание сосредотачивается на содержании этого процесса, еще есть понятие, отражающее функциональную направленность управления. Например, Марр Р. и Флиастер А. под управлением персоналом понимают сферу деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение работников, организация их деятельности, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений, социальных услуг и участия в прибылях, управление затратами на персонал и т.д. [2].

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: «Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками».

Все вышеупомянутые и научно обоснованные формулировки термина управление персоналом обладают схожими и различными чертами, впрочем, нужно обозначить три важных параметра, соединяющие большую часть определений этой категории, которые формируют базу процесса управления персоналом, а именно:

- 1) отношение к людским ресурсам как к источнику доходов;
- 2) создание пространства деятельности и возможности развития для каждого сотрудника, чтобы он мог осуществить свой вклад в общее дело;

3) интеграция кадровой и социальной политики предприятия в общую его стратегию.

Создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования и саморазвития работников, вот основная составляющая управления в современных экономических условиях.

Так или иначе, усовершенствование наукоемких, интеллектуальных технологий нуждается в гибком и адаптивном использовании людских ресурсов организации, наращивание креативных и организационных способностей сотрудников, образование новейшей организационной культуры, нацеленной не только на применение человеческих ресурсов, как причины появления прибыли организации, но и направленной на индивидуальные аспекты трудовой инициативы персонала.

На сегодняшний день актуален вопрос о потребности модернизации классических систем управления персоналом и внедрении новой модели управления, ориентированной на постоянное обновление интеллектуального, культурного и креативного потенциала сотрудников предприятий и организаций. Разработка новейших, эффективных методов и моделей управления персоналом представляется первопричиной успеха компании в будущем.

Следовательно, в данный момент, управление персоналом это не только совокупность экономических, организационных и социально-психологических методов, гарантирующих результативность трудовой деятельности, но и введение новых технологий с задачей совершенствования и раскрытия возможностей персонала организации.

## 1.2 Цели и задачи управления персоналом

Управленческая работа направлена на взаимодействие с персоналом организации, предполагает присутствие структуры управления, которая должна осуществлять взаимосвязь между подчиненными и руководителями, а также компетентно обозначенные цели и задачи управления персоналом.

Внедрение системы управления персоналом, которая использует современные методы и технологии, научные исследования и методические референции практикующих специалистов, даёт возможность решать более глобальные задачи в управлении персоналом. Важными задачами в системе управления персоналом служат: осуществление целей руководством персоналом, формирование условий, при которых постоянно повышается коэффициент полезного действия сотрудников организации и увеличивается профессиональный потенциал персонала.

Введение руководством эффективной системы управления персоналом позволяет организации достичь не только конкурентного преимущества на рынке, но и создать условия для роста обязательств, повысить рентабельность, обеспечив при этом социальную прочность, по максимуму совместив интересы сотрудников со стратегическими интересами организации.

Система управления персоналом содержится в достижении основных целей и функций управления персоналом, объединение целей в несколько подсистем нужна в достижении главной цели – увеличение рентабельности организации и результативность его финансовых коэффициентов.

В функциональную подсистему можно включить функцию управления наймом при учете его планирования, оценки, обучения и развития с функцией линейного руководства.

Правовая подсистема производит роль правового обеспечения управления персоналом, информационная – функцию информационного обеспечения, финансовая – функцию привлечения финансов, нужных для обучения и развития персонала.

Социально-психологическая подсистема системы управления персоналом заключается в мотивационной функции управления персоналом, также в обеспечении нормальными условиями труда; управление социального развития.

Важная задача в управлении персоналом состоит не только в создании эффективной системы управления персоналом, но и в работе с кадрами, оценке представленных кандидатур, аттестации сотрудников и создании кадрового резерва, в количественном и качественном анализе кадрового потенциала, распознавание необходимости качественных и количественных нужд организации в специалистах, в разработке долгосрочного и краткосрочного планирования работы с персоналом.

Система управления персоналом имеет свои цели, учитывающие характер сбытовой деятельности организации на этапе ее проектирования и формирования, объемы этой деятельности и поставленные руководством стратегические задачи.

Деятельность системы управления персоналом в данном направлении дает возможность в одновременном достижении целей второго и третьего уровня.

Цели управления персоналом организации, на первоначальном этапе формирования можно разделить на экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. В группу экономических целей входят все те, которые направлены на достижение определенного финансового результата - прибыли предприятия.

На сегодня степень производства и производимой продукции, потребление современных технологий, создают условия в развитии научно-технических целей, призванных гарантировать увеличение

производительности труда и снизить себестоимость продукта конечного.

Ориентация производственно-коммерческой цели продиктована конкурентоспособностью организации и продукции, в стремлении достижения указанного объёма прибыли.

Социальная цель направлена на обеспечения надлежащей степени удовлетворенности кадров качеством и оценкой их труда. Невзирая на то, что основная задача, решаемая через систему управления персоналом — это экономический рост организации и наращивание её эффективности (рентабельности), социальная цель остаётся одной из основных приоритетов. Социальная цель системы управления персоналом напрямую влияет на результативность организации, находя решение задачи в удовлетворенности кадрами качеством труда, и наряду с этим способствует их использованию для решения главной задачи – увеличение прибыли.

Согласованность системы цели управления организацией нацелена на не допущение конфронтации в интересах руководства и трудового коллектива. По своей сути социальная цель должна брать в расчёт интересы тех и других участников.

Комплекс целей управления персоналом направлен на обеспечение и удовлетворение основных потребностей человека посредством труда. Но должна быть заинтересованность руководства для того, чтобы социальная цель была адаптирована (связана) с экономической и стратегической задачей, стоящей перед организацией. Определив такие цели управления персоналом, которые должны брать в расчёт как интересы руководства, так и интересы сотрудников организации. Только в этом случае кадровая служба сможет успешно решать задачи, которые ставит перед ней руководство.

### 1.3 Методы управления персоналом в организации

Методы управления – это способ реализации управленческого влияния на сотрудников организации для достижения целей управления в производстве.

Сегодня стоит отметить 3 группы методов управления персоналом в организации по методам оказания влияния на кадры: административные, экономические, социально-психологические. Разберём данные методы подробнее.

Административные методы - это совокупность способов и средств воздействия на персонал, основанных на власти и дисциплине. Главная особенность — прямое воздействие на объект и поведение исполнителей в определенной обстановке. Формой выражения являются распоряжения и приказы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Основанные на чётком разграничении прав, ответственности и обязанностей управляющего органа, которые закреплены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц.

Эти методы исполняются посредством управленческого воздействия на сотрудников при помощи управленческого воздействия, которые осуществляются в форме взысканий, поощрений и дисциплины.

Административные методы направлены на подобные причины поведения, как осознание необходимости в дисциплине труда, чувстве долга, стремлениях работников работать в конкретной организации и т. д. Данный метод имеет непосредственный характер влияния: каждый регламентирующий или административный акт обязательно должен быть исполнен [24].

Существенными методами административного влияния являются:

- 1) меры организационного воздействия — исполнение

документов в виде стандартов организации и вводимые в действие, как приказы руководителя, но выполнение этих документов (инструкций, правил, положений) всецело обуславливаются способностями персонала (желаниями) исполнять данные инструкции, утвержденные руководителем;

2) меры распорядительного влияния: распорядительные влияния сосредоточены на результативности установленных целей управления, выполнение внутренних нормативных документов или сохранение системы управления организации в определенных рамках способом непосредственного административного воздействия. Самой распространённой и безусловной моделью распорядительного влияния является приказ, т.к. его невыполнение влечет соответствующее взыскание;

3) меры материальной ответственности и взыскания: непринудительное возмещение ущерба организации, вычет из заработной платы; депремирование; полная материальная ответственность; коллективная материальная ответственность; Эти меры подразумевают финансовую составляющую, которая так или иначе производит существенное воздействие на персонал;

4) меры дисциплинарной ответственности и взысканий: замечания; выговоры; строгие выговоры; понижения в должности; увольнение. Данные меры сосредоточены на дисциплинарной стабилизации и порядка в организации;

5) меры административной ответственности: предупреждения; штрафы; возмещение ущерба.

Методы административного влияния оказывают как положительное, так и отрицательное действие.

Таблица 1.1 - Позитивное и негативное влияние административных методов управления [20].

Позитивное влияние	Негативное влияние
<p>1.Организационное влияние (Увеличение степени регламентации управления):</p> <p>1.1.Существование качественно отработанного регламента организации , с неограниченным доступом к нему сотрудников.</p> <p>1.2.Формирование конкретных правил внутреннего трудового распорядка и работа с кадрами в соответствии с ГК и КЗоТ РФ</p> <p>1.3.Присутствие четкой организации и штатных структур, которые подлежат ежегодной корректировке, согласно изменениям условий работы.</p> <p>1.4.Существование конкретных должностных инструкций, в которых определены функциональные особенности работников и нормированием труда</p> <p>1.5.Совершенствование договорных отношений организации и оплаты труда.</p> <p>2.Продуктивный характер распорядительного влияния:</p> <p>2.1.Конкретика приказов с обозначением положения вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков.</p> <p>2.2.Конкретика в устных распоряжениях руководства на всех уровнях управления.</p> <p>2.3.Использование системы контроля качества, выполненной работы.</p> <p>3. Уравновешенность в отношении административных методов наказания и поощрения:</p> <p>3.1.Снижение текучести кадров, проведение анализа повода для увольнения и подготовка мер по их предотвращению.</p> <p>3.2.Продуктивное использование методов административного поощрения персонала за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку)</p> <p>3.3.Применение японского правила: «Упущения записывают, достижения поощряют».</p>	<p>1.Малоэффективное организационное влияние на сотрудников:</p> <p>1.1.Стандартный устав организации.</p> <p>1.2.Применение стандартных или старого образца правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК</p> <p>1.3.Несуществование или применение старого образца организационной структуры.</p> <p>1.4.Недоступность должностных инструкций, направленность на словесные распоряжения администрации, применение несовременных инструкций</p> <p>1.5.Недостаточность или прекращение договорных отношений организации и оплаты труда.</p> <p>2.Малоэффективный характер распорядительного влияния:</p> <p>2.1.Размытость или двойственность приказов с утверждением положения вопроса и без направления конкретных мероприятий.</p> <p>2.2.Неопределённые и двойственные словесные распоряжения администрации.</p> <p>2.3.Неименее системы контроля качества или ее низкая продуктивность.</p> <p>3.Неуравновешенность в отношении административных методов наказания и поощрения:</p> <p>3.1.Увеличение текучести кадров, не проведение анализа причин увольнения.</p> <p>3.2.Несуществование взаимосвязи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора, а затем повышение в должности)</p> <p>3.3.Неименее конкретики мер взыскания и поощрения.</p>

В наше время значимость административных методов идёт на спад. Проходящие процессы во внешней среде это тот фактор, который замедляет использование административных методов. Трудовая незанятость населения, стремительная инфляция, несвоевременная выплата заработной платы, рост цен на товары потребления над темпами

наращивания заработной платы, данные причины отрицательно воздействуют в целом на управление персоналом.

Экономические методы, основаны на использование путей действия на экономическую заинтересованность работников организации и экономических сторон при помощи налоговой, ценовой, кредитной составляющей, а также, заработной платы, доходов и прочей экономической основы в попытке создания эффективного механизма работы организации [24].

Основная цель экономических методов содержится в применении экономических мотивов, которые предусматривают причастность и ответственность руководства организации за результат принятых решений и мотивирующих персонал выполнять установленные задачи без дополнительных директив.

Примеры демонстрации экономических методов управления персоналом:

1. Финансирование персонала (субсидии). Администрация компании организует для своих сотрудников субсидированные места общественного питания.
2. Товары с корпоративной скидкой. Работники организации приобретают товары компании с корпоративной скидкой.
3. Персональное страхование жизни и здоровья. Отдельные организации предоставляют персональное страхование жизни и здоровья своих сотрудников, дают возможность корпоративно обслуживаться в частных клиниках.

Изучение экономических методов управления оказывается вопросом первостепенного значения коллективной организации труда в компании, согласно методам в управлении организацией и демонстрируют совокупность комплекс экономических рычагов, при помощи которых достигается результат, который удовлетворяет требования коллектива и личности. Цели, поставленные руководителем,

достигаются при воздействии на экономический интерес руководимого объекта.

«Чуткость» организации на экономические рычаги, происходит при помощи действенных экономических методов управления, и, как правило, в этом надлежит создать условия для их исполнения. Иначе теряется смысл расширения прерогатив структурных единиц и самофинансирование компании.

В это же время развитие независимости влечёт за собой большую свободу коллектива в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Лишь в проявлении обоснованной независимости достигим очевидный переходный этап к экономическим методам руководства: коллектив может распоряжаться финансовым фондом, полученной прибылью, зарплатой и осуществляет свою экономическую заинтересованность.

Появление новых ресурсов и резервов, предоставляют экономические методы управления в организации, а это важно современных рыночных условиях.

Задача нормирования труда и заработной платы и теперь является остроактуальной. С учетом нормативов развиваются связи организации, как с органами управления, так и с бюджетом. Использование постоянных нормативов позволяет улучшать систему возникновения средств, которые остаются в распоряжении организации для определения других экономических и социальных задач. Т.е. впоследствии исполнения необходимых отчислений и платежей образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В итоге формируются доходы (прибыль) организации [20].

Главная цель преобразований экономичного механизма заключается в образовании таких экономических и организационных условий труда, при которых организация обретёт способность

реализовывать все возлагаемые на нее функции на самом высоком уровне.

Различие организационно - административных методов от экономических методов управления состоит в разработке общего планово-экономического показателя и средства их достижения. Это, в своём роде, экономический механизм в хозяйственных связях. В следствии увеличения эффективности экономических рычагов и заинтересованности создаются такая среда, при которой в трудовом коллективе все его участники стимулируются к продуктивной работе не столько административным воздействием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономической мотивацией. На принципах экономических методов управления соответственно развиваются и укрепляются организационно - административные и социально - психологические методы, повышается профессионализм и культура их потребления.

В условиях рынка экономический метод управления получает последующее совершенствование, совершенствуются новые представления и способы планирования экономического показателя, увеличивается область его влияния, растёт эффективность и результативность экономического стимулирования, предоставляя для каждого работника и для каждой организационной структуры применение таких экономических условий, которые изыскивают возможности достаточно объёмно совмещать частный интерес с интересами организации. Применение частного экономического интереса сотрудников, перемещается в ряд достижения целей, установленных организацией, а материальный стимул в ряд значительных причин стимулирования к труду.

Сущность и особенность рычагов экономических воздействий определяется особенностью управляемой системы. В пропорциональности с этим в руководящей деятельности экономические

методы управления всё чаще обозначаются в таких формах как: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

В настоящее время в экономике для решения экономических задач в управлении организацией хорошо используются и экономико-математические задачи, ввиду того, что существенной особенностью экономических задач служит значительность числа отдельных условий и разнообразные решения. Их экономическое содержание может выражать математическая модель, которая представляет систему отдельных условий, накладывающихся на неизвестные переменные.

При помощи экономико-математического метода, возможно, извлечь точные показатели, которые характеризуют те или иные экономические явления, и находить самые действенные решения. Здесь очевидна характерность для «обратной связи»: не всегда математика развивает экономику, но и экономика развивает математику. В прочем здесь тоже есть существенный некоторый разрыв: потребность экономики опережает возможность математики [25].

Социально-психологический метод влияния на работников базируется на применении закономерности в области психологии и социологии.

Социологические методы представляют основную функцию в управлении персоналом, они устанавливают функции и место работников в коллективе, раскрыть лидеров и создать условия для их поддержки, соединить мотивацию персонала с итоговым результатом деятельности, предоставить результативные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе [30].

Так как участники процесса управления это люди, то социальные взаимоотношения и отражающие их подходящие методы управления важны и непосредственно связаны с другими методами управления.

К ним относятся [30]:

- поощрение в виде похвалы;

- методы социального планирования;
- личное убеждение;
- внушение,
- личный пример,
- методы регулирования межличностных и межгрупповых отношений,
- воздействие на моральный климат в коллективе

Социально-психологический метод управления отличается своей стимулирующей характеристикой, которая определяет направленность действий. Социально-психологические методы ориентированы на применение методов убеждения, побуждения, склонения объекта управления к желаемым для субъекта действиям, личного примера и т.п.

По мнению Герасимовой Е.Б. «Каждый из методов демонстрирует большие возможности для руководителя в управлении поведением и сознанием людей. Так, например, метод склонения заключается в том, что субъект управления с помощью разного рода аргументов и фактов убеждает исполнителя в целесообразности выполнения задания и склоняет его действовать именно таким способом, который предлагается субъектом. Основная форма реализации – рекомендация, т. е. управляющее воздействие, которое опирается на сознание исполнителя, его моральную ответственность и исполнительскую дисциплину, опыт и профессиональную квалификацию» [15].

Метод мотивации включает в себя больший, чем предшествующий метод, стимулирующий потенциал, так как побуждает исполнителей к той или иной деятельности не столько из заинтересованности субъекта управления, сколько из личной потребности исполнителя.

Характер исполнения такого метода – совет и просьба. Совет – это управляющее влияние, при котором управляющий подсказывает

исполнителям выбранные пути для решения проблем, применяя прошлый опыт, факты, события, стимулируя исполнителей к независимой деятельности, к самодостаточному поиску ответа на возникший вопрос. Просьба – способ воздействия, который основывается на стимуле исполняющего к действию, исходя из типа сформировавшихся у них отношений. Обычно, это тактичная форма делегирования.

Особо важны личные примеры руководителя, демонстрирующие примеры надлежащего поведения, или обозначающие на конкретных сотрудников. Безусловно, самому руководителю необходимо подходить под эти требования, которые он предъявляет подчиненным, показывая единодушные слова и дела. Когда действие управляющего – образец для подчиненных, то метод личного примера работает автоматом. При применении такого метода нужно принять к сведению, что примеры должны быть доступны для изучения и применения, а сам управляющий не показывает своего преимущества перед объектом подчинения.

Метод информирования ориентирован на направленное управленческое влияние руководителя на подчиненного для принятия необходимых результатов методом подбора, обработки и распределения информации, требующейся личности для лучшей ориентировки в обстоятельствах и выборе оптимальных вариантов действия для результативности.

Важная функция в современной экономической ситуации отводится индивидуальной важности и уважения сотрудников, персоналу необходимо не только поощрение, но и признание ценности и важности в любой организации.

Обеспечение точных связей между результатом труда и его мотивацией отводятся методу побуждения и поощрения.

Администрации организаций надлежит знать психологические особенности сотрудников, ориентироваться на улучшение у них

потребности в самореализации, творчестве. Значительный вид стимулирования активизирует процессы дифференциаций отдельного работника и требует качественно развитой системы оценок индивидуальных вложений, и также оценок складывающегося в коллективе взаимоотношения.

Социально-психологический метод направлен на развитие нужного климата в организации, стимула работников к труду и достижению положительного результата. Нужное управление организацией с применением социально-психологических методов может поднять организацию на другую степень управления, создать сплоченный и чуткий коллектив, что в итоге положительнейшим образом повлияет на работу организации в целом.

При этом, психологические методы управления ориентированы на урегулирование взаимоотношений между людьми при помощи наилучшего отбора и размещения персонала. К таким относят метод формирования небольших групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и т.д.

Исходя из вышесказанного, подведем итог первой главы. Здесь можно сделать вывод, что на сегодняшний день в организации кадры выступают одним из основных средств, для достижения целей организации. Верные подходы в управлении такими ресурсами приведет к увеличению доходности и прибыльности организации, развитию стабильной социально-психологической обстановки и результативного управления в организации. Применение административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом в современных условиях становится все более эффективным. В Современной экономике определены конкретные правила рыночной стратегии и руководству организации необходимо применять все методы и принципы управления для формирования эффективной организационной структуры с целью нормирования

условий труда и как следствие увеличение доходности организации.

## **2 Анализ управления персоналом в организации**

### **ООО «Хакасская одёжная розничная сеть»**

#### **2.1 Общая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Хакасская одёжная розничная сеть», сокращённо в ООО «ХОРС» зарегистрировано и действует на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об акционерных обществах» №208 ФЗ от 26.12.1995 г. Общество находится по адресу: Республика Хакасия, г.Абакан, ул.Щетинкина, д.61. Дата начала хозяйственной деятельности – 18 августа 2016 г. Уставной капитал Общества составляет 11,0 тысяч рублей.

ООО «Хакасская одёжная розничная сеть » начала свою деятельность как торговая организация. В августе 2016 г. в неё входило три фирменных одёжных магазина, приобретённых по стандартной франчайзинговой системе: Concept Club – бренд модной женской одежды; Asoola – сеть магазинов одежды и аксессуаров для детей; Colins – бренд имеет широкий ассортимент одежды, направленного на молодёжь. В октябре 2016 г. состоялось открытие ещё одного брендового магазина по франшизе «Medicine» – модной одежды из Польши.

В российском законодательстве отношения франчайзинга регулируются договором коммерческой концессии. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак и знак

обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау).

На сегодняшний день франчайзерами ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» являются компании:

1. ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» имеет договорные отношения по договору концессии с Концепт групп, производителем и поставщиком женской и детской одежды, обуви и аксессуаров для магазинов Concept Club и Acoola в г. Абакан.

2. Польской компания MDA Fashion Group, производителем и поставщиком женской и мужской одежды, обуви и аксессуаров в концептуальный магазин Medicine.

3. Группой Компаний EROGLU, производителем и поставщиком Турецкой модной одежды для молодёжи.

ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» выполняются работы по розничной и оптовой торговле мужской, женской и детской одеждой и обувью, нательным бельем, изделиям из меха и кожи, спортивной одеждой, чулочно-носочными изделиями, головными уборами и аксессуарами одежды, а также предоставлению услуг и консультированию потребителей в сфере продаж вышеперечисленного ассортимента. С 2016 г. организация занимается продажами и услугой по доставке товара потребителям через социальные сети интернета в своём регионе.

ООО «ХОРС» функционирует согласно Уставу. На сегодняшний день среднесписочная численность работников ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» составляет 32 чел. Коллектив компании состоит из высокопрофессиональных постоянно работающих сотрудников и привлечённых сотрудников на летний период для подработки (студенты).

Управление организацией осуществляется в соответствии с ее

организационной структурой. Структура организации и её подразделения формируется по усмотрению организации (самостоятельно).

### 2.1.1. Организационная структура управления и анализ внутренней среды в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» имеет функциональную организационную структуру управления.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления.

Организацию ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» возглавляет генеральный директор.

Бухгалтер выполняет работу по ведению бухгалтерского учета, обязательств и хозяйственных операций организации и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Подчиняется непосредственно генеральному директору организации, выполняет обязанности согласно должностной инструкции.

Управляющая ассортиментом розничной сети подчиняется непосредственно генеральному директору организации, выполняет обязанности согласно должностной инструкции: осуществляет планирование и организацию ассортимента, изучает спрос и проводит маркетинговые исследования. Координирует ассортиментный портфель, стратегические группы товаров и торговые надбавки. Контролирует поставки, структуры ассортимента и управляет товарными запасами.

Директор подразделения (магазина) подчиняется непосредственно генеральному директору, выполняет обязанности согласно должностной инструкции: решает все вопросы хозяйственного, административного и финансового плана, связанные с деятельностью организации; организует и координирует работу магазина, способствует сокращению затрат и повышению качества сервиса.

В данной организационной структуре не предусмотрена должность маркетолога, т.к. по мнению руководителя организации в службе маркетинга данная организация не нуждается, поскольку магазины работают по франчайзинговой системе и основные промоакции и маркетинговый план предоставляется фирмой-франчайзером непосредственно. Основные проблемы реализационной политики возложены на директоров подразделений (магазинов).

Миссия организации: «Радовать клиентов товарами и услугами высшего качества по приемлемым ценам. Современность, новизна, дизайн помогают нашим клиентам всегда оставаться модными».

Концепция магазинов: “Инновация”, “Соответствие” и “Качество”. Смелый, открытый к изменениям, свободный и новаторский подход помогает установить цель на выпуск более качественной продукции.

Базовые принципы организации:

- индивидуальный подход в обслуживании каждого покупателя;
- применение комплексного подхода к созданию оптимальной системы технологического процесса;

- использование новейших достижений отечественного и зарубежного опыта торговли в работе розничного магазина в соответствии с последними научно-техническими разработками;

- обеспечение сохранности поступающих для продажи товаров и их потребительской стоимости;

- широкое применение торгово-технологического оборудования взамен использованию ручного труда.

Основными целями в ООО «Хакасская одежная розничная сеть» являются:

- выполнение поставленных целей и задач в целях удовлетворения высокого качества обслуживания покупателей;

- выход на торговые площадки в сети Интернет (доп. продажи через интернет) в своём регионе;

- формирование широты и глубины ассортимента товаров и услуг;

- максимизация прибыли;

- прибыльность и рентабельность;

В соответствии с миссией определяются цели и задачи организации. Основными целями-задачами в ООО «Хакасская одежная розничная сеть» на ближайшую перспективу являются:

1) увеличение прибыльности и маржинальности на 15% за 2017 г. в сравнении с показателями 2016 г.;

2) расширение розничной сети и, открытие дополнительных подразделений в торговых центра городов Абакан, Минусинск, Саяногорск;

3) закупка нового оборудования с целью замены устаревшего до 2018 г.;

4) выход на торговые площадки в сети интернет (доп. продажи через интернет);

- 5) разработка и приобретение новых проектов (новые франшизы);
- 6) инновации в программе 1С в целях упрощения документооборота;
- 7) обучение и повышение квалификации сотрудников;
- 8) совершенствование кадровой политики.

Система ценностей компании ориентирована на следующие нормы. Конкурентные преимущества на рынке, открытость и готовность к новым изменениям. Расширение и развитие приоритетных групп клиентов. Устойчивый рост и развитие на рынке. Расширение компании по вертикали и горизонтали на всех этапах развития. Для более полного представления о деятельности организации и ее положения на рынке был проведен SWOT-анализ, позволивший выявить особенности внутренней среды компании, провести сравнение ее позиций с позициями конкурентов, выявить возможности и опасности для компании со стороны рынка, исследовать одновременно внешнюю и внутреннюю среды организации и магазинов.

Использование данного метода позволяет определить зависимость между сильными и слабыми сторонами организации и угрозами и возможностями со стороны внешней среды. На основе данного анализа были разработаны предложения о дальнейшем позиционировании и деятельности компании, для преодоления, рисков и наращивания ее сильных сторон.

Произведём SWOT-анализ работы торговой организации в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть». Выделим сильные и слабые стороны организации, а затем возможности и угрозы. Анализ и мониторинг конкурентной стратегии производился на уровне Абаканского рынка и республики Хакасии в сфере торговли и услуг. Наблюдателями сравнивались такие показатели, как ценовая категория

товаров, широта ассортимента, клиентопоток, программа лояльности для покупателей, месторасположение и т.д.

Сведем в таблицу выявленные характеристики исследуемой организации (табл. 2.1)

Таблица 2.1 - Матрица базового SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широта ассортимента и наличие топового ассортимента.</li> <li>- Представленность известных брендов и производителей (известные лидеры рынка).</li> <li>- Цены и наличие специальных ценовых акций на топовые товары.</li> <li>- Удобство расположения для целевого покупателя и уровень географической экспансии.</li> <li>- Обстановка торговых точек: Чистота, дизайн интерьера, размер торговых площадей, качество выкладки в магазине.</li> <li>- Наличие заказов по сети интернет и доставка по региону.</li> <li>- Наличие программ лояльности для постоянных покупателей.</li> <li>- Современные технологии обслуживания.</li> <li>- Высокая транспортная проходимость.</li> <li>Расположение в центре города.</li> <li>- Высокий клиентопоток. Доступные цены.</li> <li>- Получение доступа к базе данных франчайзера.</li> <li>- Гарантированная система поставок.</li> <li>- Положительная кредитная история и стабильные финансовые результаты.</li> <li>- Положительная динамика развития компании обусловлена успешным выходом на рынок г. Абакана .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выход на интернет-аудиторию (как один из способов привлечения новых покупателей).</li> <li>- Увеличение объёма покупки на покупателя (акции, спецпредложения, активные продажи).</li> <li>- Поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на хранение товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы.</li> <li>- Увеличение покупательского спроса.</li> <li>- Сотрудничество с банками или финансовыми организациями для совершения финансовых операций.</li> <li>- Есть потенциал приумножить свой капитал;</li> <li>- Применение инновации (включают в себя работу с современными программами).</li> </ul>

## Продолжение таблицы 2.1

Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточность собственных средств.</li> <li>- Отсутствие ясных стратегических направлений.</li> <li>- Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.</li> <li>- Маркетинговые способности ниже среднего уровня; не способность финансировать необходимые изменения в стратегии.</li> <li>- Незначительный срок работы на рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Появление конкурентов, предлагающих сопоставимый товар или более дешёвые товары-заменители.</li> <li>- Изменение предпочтений потребителей, появление новых интересов (как следствие новых требований к ассортименту товара)</li> <li>- Резкий рост курса евро или доллара может привести к росту цен на товары (рост отпускных цен на товар)</li> <li>- Нехватка средств у потребителя, в результате экономического спада и не стабильности в экономике.</li> <li>- Повышение тарифов за арендную плату и затрат на поддержку торговых марок в большем размере, чем прогнозируемое увеличение продаж.</li> <li>- Повышение налогов, снижение прибыли, сокращение рентабельности продаж.</li> </ul>

При проведении SWOT-анализа при соотношении сильных и слабых сторон организации с потенциалом и опасностями рынка было выявлено, что достаточно высокий уровень известности марок предоставляемого товара и оптимальное соотношение «цена-качество» определяет предпочтения потребителей. Расширить присутствие на рынке организация можно за счет расширения предлагаемого ассортимента и открытия новых торговых точек.

Выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов - это итоговый результат маркетинговых исследований конкуренции на рынке, состоящий в концентрации результата исследования всех сторон реализации, финансовых показателей и стратегии фирм-конкурентов и складываются заключения о вероятных методах противодействовать им.

Конкуренты – своей деятельностью на рынке определяют маркетинговую обстановку, выбор стратегических и тактических методов маркетинга торговой организации.

Главными конкурентами исследуемой организации являются

такие торговые организации, как:

- Крупнейшая сеть магазинов в России «Детский мир»
  - Один из мировых брендов в индустрии моды - магазин «United Colors Of Benetton»
  - Магазин модной мужской и женской одежды «Oodji»
  - Магазин «SAVAGE»
- Магазин одежной компании, как для взрослых, так и детей “Gloria Jeans.”

## **2.2 Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «Хакасская одежная розничная сеть»**

Для проведения анализа использования трудовых ресурсов, текучести кадров, разработке и усовершенствованию нематериальных методов мотивации труда берут в расчёт данные о среднесписочной численности таких категорий работников как: обслуживающий персонал и административный персонал.

В организации рассчитана среднесписочная численность персонала и сформировано штатное расписание. В таблице 2.2 представлено количество работающих на ООО «Хакасская одежная розничная сеть» в 2016 году (Приложение 1).

Таблица 2.2 - Анализ трудовых ресурсов организации 2016 г.

Категории	Кол-во, чел	% итоговый
1	2	3
1. Административно-управленческий персонал	6	18,8
в том числе		

Продолжение таблицы 2.2

1.1. Руководители. Директора подразделений	4	12,5
1.2. Специалисты	2	6,3
2. Остальной персонал	26	81,2
Итого:	32	100

Из таблицы 2.2 следует, что административно-управленческий штат составляет 18,8% от всего числа сотрудников. Административно-управленческий штат состоит из руководителей 4 (12,5%) человека и специалистов 2 (6,3%) человека. Исходя из специфики организации, работники большую часть 26 человек. Всего в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» в 2016 г. работает 32 человека. Анализируя таблицу 2.2 можно сделать вывод, что исходя из особенности организации управленческий и административный состав 6 человек (18,8%) немного завышен (рисунок 2.2).

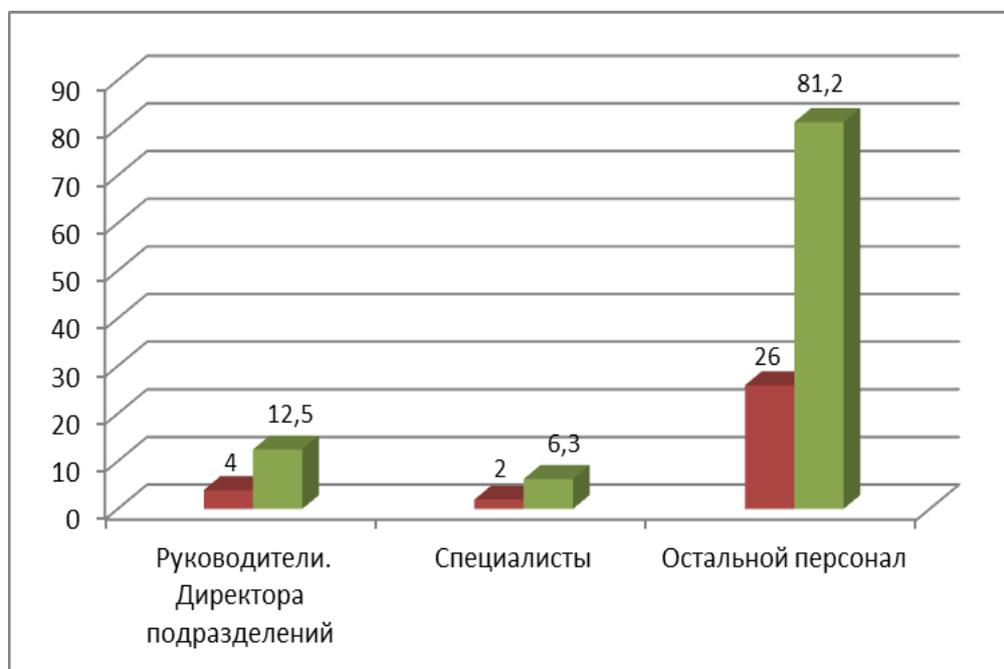


Рисунок 2.2 – Распределение трудовых ресурсов в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

По возрастному составу персонал представлен следующим составом сотрудников ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

Таблица 2.3 - Состав сотрудников по возрастному цензу.

Возраст сотрудников (лет)	Количество работников		Удельный вес, %		Изменение
	2016 г. (август-ноябрь)	2016-17 гг. (декабрь-март)	2016 г. (август-ноябрь)	2016-17 гг. (декабрь-март)	
– до 30	19	21	63,4	65,7	2
– от 31 до 35	6	6	20	18,7	0
–от 36 до 45	4	4	13,3	12,5	0
– от 46 до 50	1	1	3,3	3,1	0
– старше 50					
Всего:	30	32	100	100	

Из табл. 2.3 следует, что количество молодого (до 30 лет и с 31 до 35 лет) персонала преобладает, что в целом благоприятно для организации, так как это показывает заинтересованность молодых специалистов в работе. Администрация ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», привлекает на работу молодых специалистов, размещая вакансии на интернет - площадках, находит и «перекупает» (мотивируя хорошими условиями и высокой оплатой труда) хороших сотрудников у конкурентов и приглашает на летний период на работу студентов. Нанимаются на работу преимущественно молодые сотрудники. Наблюдается стабильность категории в возрасте 18-30 лет, что составляет 63,4 % во второй половине 2016 г. и 65,7 % в начале 2017 г. Все сотрудники женского пола, за исключением водителя-экспедитора, что обусловлено особенностью деятельности организации, так как состав сотрудников – это сотрудники сферы обслуживания и торговли в основном женской и детской одеждой. Это категория сотрудников, которая активно интересуется тенденциями в мире моды, имеет

креативный подход в подборе образа для потребителя и стремиться работать в концептуальных брендовых магазинах, чтобы быть в курсе новых модных новинок.

Стоит также отметить, что в возрастном интервале 36-45 лет наблюдается постоянство персонала, что говорит о том, что данная категория работников ценит стабильность в работе.

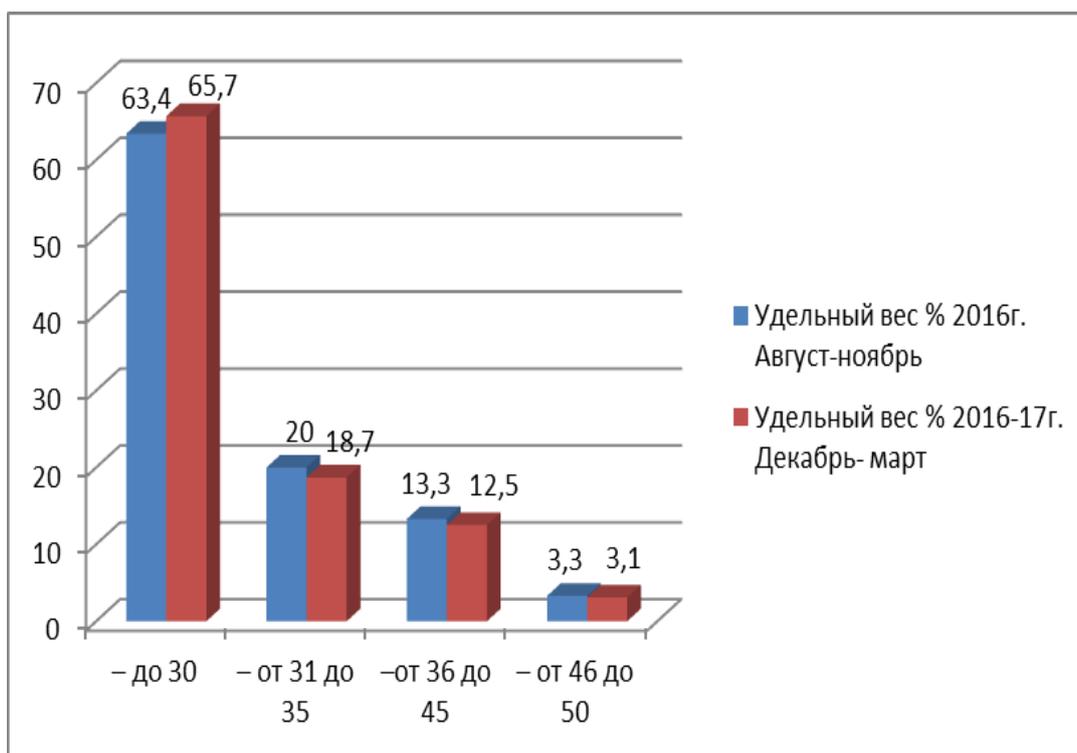


Рисунок 2.3 Распределение работников по возрасту.

Рассмотрим трудовые ресурсы в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» по уровню образования.

Таблица 2.4 – Структура сотрудников по уровню

образования

Уровня образования (показатель)	Кол-во сотрудников		Уде-ный вес, %		Отклонение
	2016 г.(август-ноябрь)	2016-17 г.г(декабрь-март)	2016 г.(август-ноябрь)	2016-17 г.г(декабрь-март)	
Среднее	5	4	16,7	12,5	-1
Среднее специальное	16	15	53,3	46,9	-1
Высшее	9	13	30	40,6	4
Всего:	30	32	100	100	2

Анализ состава сотрудников ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» по уровню образования показал, что за небольшой период уровень работников с высшим образованием повысился на 4 человека (на 35,3%), что во многом обусловлено тем, что многие сотрудники нанимаются на работу в организацию после окончания ВУЗов.

ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» старается повышать уровень квалификации своего персонала. Для этого ежеквартально проводятся тренинги по повышению продаж, получению и укреплению знаний в сфере торговли и услуг и программного обеспечения.

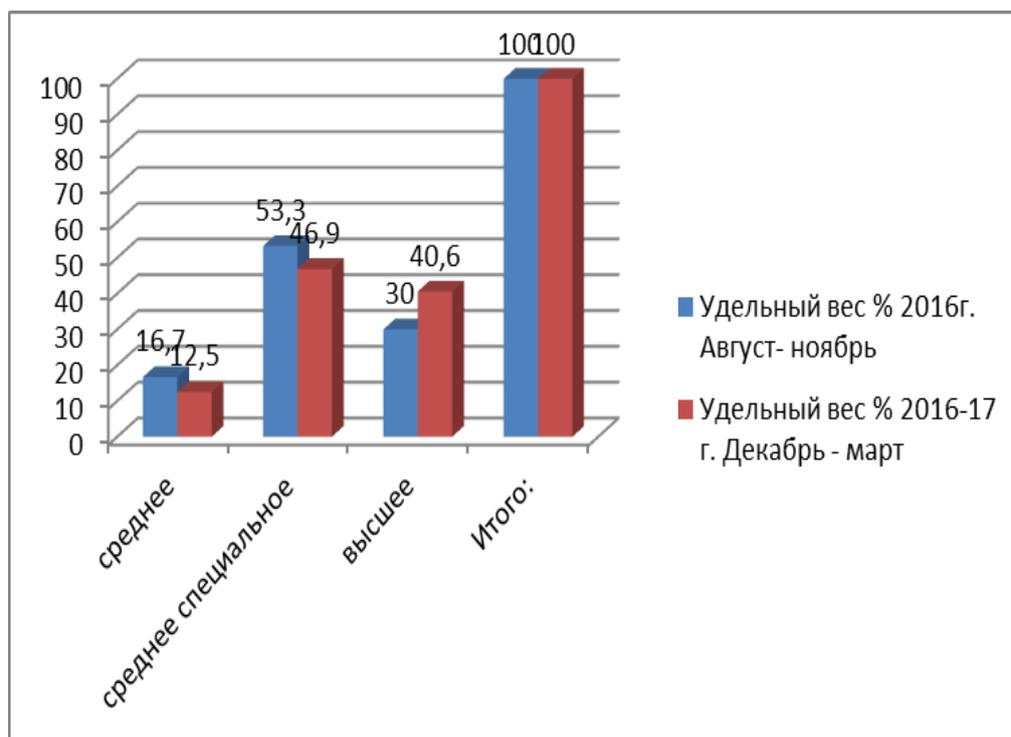


Рисунок 2.4 –Уровень образования персонала в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

Проведя анализ трудовых ресурсов в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», важно отметить, что в данной организации наблюдаются структурные изменения в составе персонала, в сторону качественного роста числа сотрудников с более высоким уровнем образования, квалификации, что свидетельствует о качественном более высоком уровне компетентности сотрудников, что, несомненно, положительно отразится на повышении уровня качества обслуживания покупателей, и повлияет на повышение заработной платы сотрудников и повышения рентабельности магазинов в целом на перспективу.

### **2.3 Методы управления персоналом в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть»**

Проанализируем методы управления в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть». Кадровая работа в ООО «Хакасская одёжная розничная

сеть» имеет следующие особенности. Поскольку в организации отсутствует должность квалифицированного менеджера по управлению персоналом, задачами кадровой работы занимаются непосредственно директора подразделений (магазинов).

В организации существует следующая система формирования персонала. Директора подразделений (магазинов) утверждают на работу продавцов. Директора подразделений назначаются генеральным директором из числа сотрудников либо принимаются (со стороны). Директора подбирают сотрудников в ряды продавцов, продавцы подписывают заявление о приёме на работу на имя генерального директора и заключают трудовой договор и договор о индивидуальной и коллективной материальной ответственности, в котором рассматриваются все условия трудовых отношений между работником и работодателем, заводится личная карточка учета, производится запись в трудовую книжку. Директором для сотрудников проводится инструктаж с обязательным ознакомлением об условиях труда и техники безопасности и обязательной подписью в журнале по технике безопасности т.к в организации имеется небольшой грузовой лифт, который сотрудники используют для транспортировки товара со склада и на склад в подвальное помещение.

Бухгалтера принимает на работу генеральный директор, в обязанности бухгалтера входит правильное ведение бухгалтерского учета и налогообложения, финансовая часть, оформление документации по приему, увольнению и учету кадров. Обязанности главного бухгалтера выполняет генеральный директор.

Административные методы управления являются движущей силой в достижении установленных целей, в случаях, если необходимо оказать влияние на коллектив и сориентировать его на результат в решении конкретных задач управления. Рассмотрев внутрифирменную деятельность ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» нужно

упомянуть, что важными административными методами управления являются:

- еженедельные совещания и собрания;
- приказы и внутрикорпоративные инструкции;
- распоряжения;
- служебные записки;
- планёрки с персоналом;
- проведение «пятиминуток» перед началом рабочего дня, на которых подводятся итоги прошедшего рабочего дня и выставляются планы и показатели для работы на текущий день.

- еженедельные часовые обучающие занятия с персоналом.

Кроме того, сотрудники организации имеют возможность получать информацию в срок и по назначению т.к. в организации существует программа 1С, как система электронного документооборота, которая, в свою очередь, повышает эффективность работы сотрудников, а также оперативно передает информацию по предназначению, включая обменные данные с партнёрами-поставщиками. Следовательно, важной задачей компании можно вправо назвать упорядочивание потоков информации, которые должны свободно беспрепятственно формироваться как по вертикали (от руководителя к подчиненным), так и по горизонтали (между подразделениями и отделами).

В числе методов экономического влияния на сотрудников ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» основную роль играет оплата труда, которая гарантирует связь между результатами труда и его течением, отображает величину и многогранность труда сотрудников разных профессий. Это главный мотив трудовой деятельности и финансовый измеритель оценки.

Заработная плата работников ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» складывается из следующих показателей:

- должностной оклад для Генерального директора, специалистов;

- премирование из выручки от личных продаж сотрудника предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема выручки, реализации в виде некоторого процента от выручки.

- доплаты за совмещение профессий, сверхурочная работа;

- единовременное вознаграждение при уходе в очередной отпуск за непрерывный стаж работы;

- премирование за качественное обслуживание (проверка тайным покупателем).

Проведем анализ составляющих фонда заработной платы труда (таблица 2.5.)

Таблица 2.5 - Изменения фонда оплаты труда

Показатели	2016 г.(август-ноябрь) тыс.руб.	2016-2017 г.(декабрь-март) тыс.руб.	Отклонения	
			тыс.руб.	%
1	2	3	4	5
Основной фонд з/п.	1334000	1426000	92000	6,9
Премирование от продаж	1104050	1546230	442180	40
Вознаграждение за отпуск	139500	232540	93040	67
Б/л за счет работодателя	38016	45144	7128	18,8
Всего ФОТ:	2577550	3249914	672364	26,1

Исходя из таблицы 2.5, можно сделать выводы, что в организации общий фонд оплаты труда в период с декабря 2016г. по март 2017 года вырос в сравнении с периодом с августа по ноябрь 2016 года на 26,1% или на 672364 руб. Рост премии составил 40%, увеличение отпускных

составило 67%.

Из этих показателей следует, что руководство в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» в своей работе использует форму вознаграждения труда при помощи увеличения заработной платы за счёт повышения премий. Такая положительная динамика, безусловно, влияет на эффективность работы сотрудников и прибыльности компании. В целях выявления базовых методов социально-психологического влияния, необходимо рассмотреть управление коллективом ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» изнутри. Так как коллектив не большой, основные управленческие решения принимает генеральный директор, как в сфере руководства организацией, так и в сфере мотиваций.

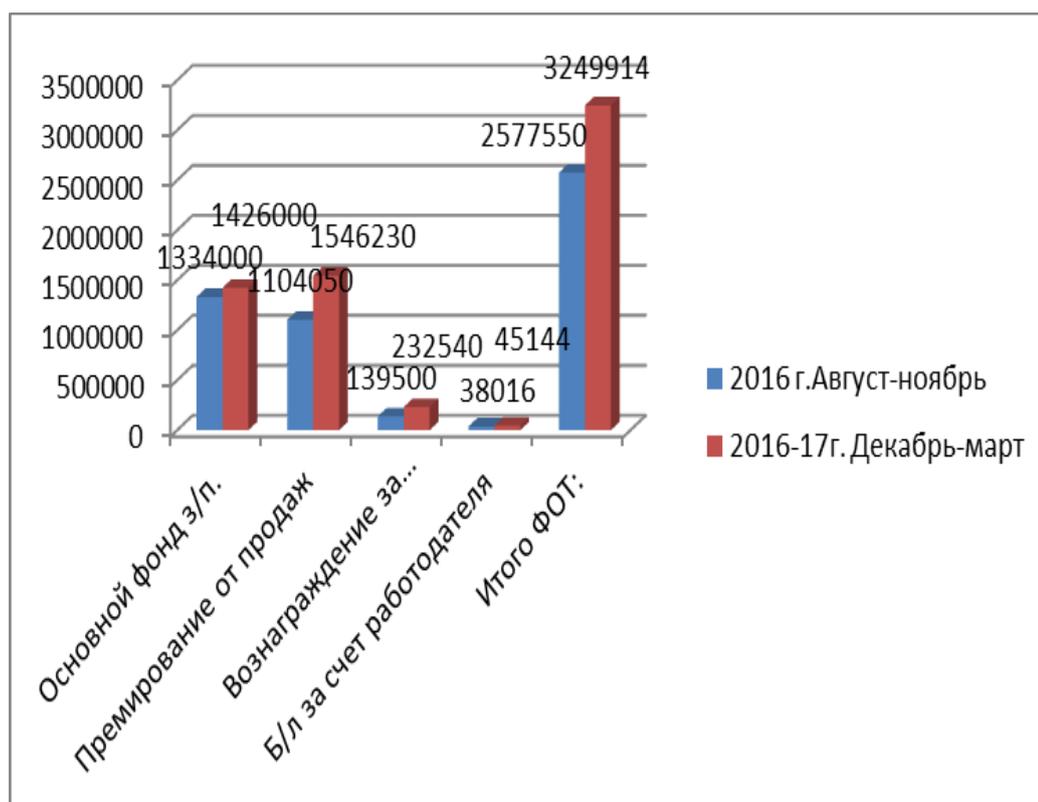


Рисунок 2.5 – Развитие фонда оплаты труда персонала ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

В торговой организации в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» руководитель организации – генеральный директор, не участвует во

внутри межличностных отношениях в коллективе, это возлагается на директоров подразделений. Сотрудники фирмы имеют возможность обратиться к генеральному директору по личным вопросам в определённо-назначенное время.

Руководитель ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» с пониманием относится к просьбам и мнениям персонала и оказывает посильную помощь в урегулировании определенных вопросов лично либо делегирует их директорам подразделений (магазинов). Проявляет властность и настойчивость в управленческих решениях. Если отсутствует на рабочем месте (командировка), то руководит компанией удалённо с помощью коммуникативных связей (телефон, интернет и т.д.) и программного обеспечения (получает и формирует отчётность в программе 1С Управление торговлей через интернет с серверов компании) т.е. всегда имеет представление о работе организации и отдаёт обоснованные распоряжения по телефону.

Генеральный директор обладает морально-нравственными принципами, имеет организаторские способности, компетентен в своей должности.

Из этого следует, что данный стиль управления организацией близок к авторитарно - демократическому. Эта форма управления наиболее эффективна по сравнению с другими, т.к. руководитель лично заинтересован в успехе компании, что во многом соответствует личным и профессиональным качествам и амбициям, базируется на механизмах влияния, основывается на усовершенствовании человеческих отношений.

Коллектив компании не участвует в принятии решений, но всегда может высказать свою точку зрения, и если она обоснована, то к такому мнению прислушаются. Генеральный директор поощряет карьерный рост персонала и часто советуется с директорами подразделений (магазинов). Поэтому авторитет генерального директора формируется из

формального, и неформального авторитета.

Важнейшей задачей кадровой службы служит развитие мотиваций, стимулирующих персонал к более эффективным показателям в работе. Сущность мотивационного механизма состоит из ряда принципов: проведение параллели и взаимосвязь основных целей организации с целями персонала, их ценность; простота, доступность, ясность, честность; наличие обязательных условий для осуществления, возможность корректировки. Мотивационная форма управления персоналом нацелена на продуктивное применение трудовых ресурсов, на мобилизацию их физических и умственных способностей в работе. Бесспорно, это наглядно связывает цели и задачи деятельности организации с интеллектуальным и квалификационным потенциалом персонала.

Для исследования мотивационного механизма в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» был проведен опрос среди работников организации, при помощи которого вывели следующие показатели.

Таблица 2.6 - Мотивационный механизм

Материальный показатель	Заработная плата	85% опрошенных
Нематериальный показатель	Карьерный рост, возможность повышения навыков и компетенций, инициативность.	50% опрошенных
	Стабильность места работы (надёжность).	65% опрошенных
	Соответствие способностей работе.	40% опрошенных
	Признание и уважение в коллективе	45% опрошенных

Из анализа таблицы 2.6 следует, что главным стимулирующим показателем в сфере управления персоналом служит увеличение заработной платы, это мнение 85% опрошенных от всего числа

прошедших анкетирование.

Проведём анализ системы мотиваций персонала в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» при помощи анкетирования «Оценка мотивов трудовой деятельности» и «Оценка степени удовлетворенности трудом». Анкетирование проходили все сотрудники организации за исключением административного состава.

Применяемые формы вознаграждения труда – материальная и нематериальная. Материальное вознаграждение смешанное: продавцам и директорам подразделений выплачивается по итогам проделанной работы за определённый период, оборотов от продаж. Остальному персоналу материальное вознаграждение выплачивается в соответствии с окладом. Нематериальное – подарочные сертификаты на приобретение товаров в компании; поздравление именинников с днём рождения, чаепитие по торжеству, подарок от сотрудников подразделения в складчину. Поздравляет директор подразделения (магазина) от имени сотрудников магазина; все сотрудники организации имеют возможность воспользоваться корпоративной скидкой, на приобретение товаров, реализующихся в компании, для себя или своих ближайших родственников: административный состав — 30% скидка на товар (не более 10 единиц товара на одного сотрудника в год), остальной персонал — 20% скидка (не более 6 единиц товара на одного сотрудника в год).

В данном анкетировании принимали участие 24 продавца, 1 работник склада (водитель-экспедитор по совместительству) и 1 уборщица. Возраст опрашиваемых составляет от 19 лет и старше. Стаж работы в торговле в среднем 1-5 лет. Образование высшее и средне-специальное.

В ходе анализа мотивации выяснили, что у сотрудников организации в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» чётко обозначено желание в получении большего материального вознаграждения и нежелание получать взыскание, признанию и

уважению в коллективе и чувство ответственности.

В организации существует Положение об оплате труда и премировании (мотивации), затрагивающие такие моменты трудовой деятельности как:

Материальное стимулирование;

- базовую оплату труда (фиксированный оклад (специалисты), оклад + премиальное вознаграждение в виде процента от продаж (директора подразделений и продавцы) - тарифная ставка, размер денежной выплаты в составе заработной платы, компенсация работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей в объеме, которые предусмотрены должностными инструкциями или стандартами в организации. Базовая часть — оклад + надбавка определяется генеральным директором, но более чем в штатном расписании.

- почасовая оплата труда — один из вариантов повременной оплаты труда, при которой заработная плата рассчитывается исходя из фактически отработанных работником часов ( работник склада и привлечённые работники на определённый сезонный период (студенты, разнорабочие)).

- побудительные выплаты (бонусы) - соответствующие последствия результатов работы сотрудников. Выплачивается за результативность труда работника, за выполнения плана продаж и высоких показателей в продажах. Вознаграждение объединяет уровень финансовых компенсаций с общей результативностью работы организации, магазина и самого сотрудника. Премия за выполнения индивидуального плана продаж – 4 процента к окладу от суммы собственных продаж продавца, выполнения плана магазина — 5% к окладу от суммы собственных продаж продавца, при положительных результатах проверке «тайным покупателем» - фиксированная сумма 1500руб.

Профессиональный рост – признание достижений и

эффективности работы сотрудника, демонстрация доверия.

Проведя исследования полученных документов, были выявлены ценности, нормы, традиции, мотивации, обычаи. Мотивационное содействие формируется следующим образом, данные приведены в таблицах 2.7 и 2.8.

Таблица 2.7 - Стабильность

Норма	Мотивация	Атрибут	Технология
«Иду по плану»	Премии за выполнение плана	Итоги проделанной работы каждого дня фиксируются в таблицу продаж	Директор магазина фиксирует сумму продаж каждого продавца, сравнивает с планом продаж на день и формирует показатели в учётной таблице.
Отслеживание состояния товарного вида ТМЦ и торгового оборудования.	-	-	Директор снимает остатки ТМЦ и проводит инвентаризацию.

Здесь следует, что такая ценность действует не в полном объёме, в одной из норм нет мотивационной и атрибутивной поддержки, а без этих компонентов ценность только формальна.

Таблица 2.8 - Компетентность

Норма	Атрибут	Технология
Получение знаний и навыков в ВУЗах,	Наличие диплома, либо иного документа о получении курса знаний и навыков.	Менеджер по персоналу отбирает талантливых и способных студентов торгово-экономических колледжей.
Повышение квалификации	Наличие сертификата.	Менеджер по персоналу отправляет работников на семинары и тренинги для улучшения качества продаж и обслуживания.

Представленная ценность мало интересует персонал, так как нет мотивационной поддержки, не считают нужным повышать

квалификацию.

«Работоспособность персонала». Такая ценность имеет большую силу в организации, т. к. имеет всю мотивационную, атрибутивную и традиционную поддержку.

Из этого, можно сделать следующие выводы. Посредством реализуемой методики в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» установлены такие ценности как качество обслуживания, компетентность, стабильность, работоспособность. Только ценность «работоспособность» в исследуемой организации реально воздействует на сотрудников, в неё входит атрибутивная, мотивационная и технологическая поддержка. Отсутствие мотивационной опоры делает ценность заявленной и оказывающей влияние на работников организации.

С целью изучения в полном объеме методов управления, применяемых в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», проанализируем мотивы увольнений в организации, данные сведём в таблицу 2.9.

Таблица 2.9 - Мотивы увольнений в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» за 2016-2017 г.

По инициативе администрации	18,20 %	По инициативе сотрудника	72,70%
Несоответствие занимаемой должности	2 чел.	Несоответствие з/платы профессиональному уровню работника	3 чел.
Невыполнение сотрудником дополнительного задания руководителя		Отсутствует перспектива профессионального роста и карьеры	
Отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины	1 чел.	Нет заинтересованности руководителей в профессиональном развитии обучении	1 чел.
Другие причины		Недостаточная оценка персонала	2 чел.
		Отсутствие стимулирования персонала	2 чел.

Проведя анализ мотивов увольнений в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» в 2016-2017 гг. можно сделать вывод, что по инициативе администрации уволилось 18,8% сотрудников. За несоответствие должности уволилось 2 человека, отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины 1 человек.

По инициативе работника 72,7% сотрудников. Основными мотивами увольнения являются: Несоответствие з/п профессиональному уровню сотрудника — 3 человека, отсутствие заинтересованности руководителей в профессиональном развитии, обучении – 1 человек, отсутствие стимулирования персонала на достижение и развитие способностей – 2 человека, а так же недостаточная оценка персонала – 2 человека.

Проведя анализ таблицы 2.8, следует сделать вывод, что основной процент увольнений происходит по инициативе сотрудников. Из этого следует, что руководительскому составу в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» следует больше внимания уделять сотрудникам.

Проведя анализ мотивационных механизмов ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» можно сделать выводы. Часть персонала не устраивает уровень собственных доходов, при этом персонал ощущает связь между своими усилиями и уровнем дохода. Сотрудники некоторых подразделений стремятся работать в полную силу, так как обороты магазина, проходимость и покупательский спрос на товары намного ниже в сравнении с другими подразделениями, но рентабельность магазина низкая по независящим от них причинам. Также следует, что основные причины, удерживающие персонал на рабочем месте, это возможность карьерного роста и размер заработной платы, что ведет к стабилизации эффективности работы, как работника, так и всей организации в целом, что выражается в рентабельности предпринимательской деятельности.

При проведении анализа управления персоналом ООО

«Хакасская одёжная розничная сеть» выяснилось, что руководство организации использует такие методы как.

Административно-организационные методы управления:

- Взаимоотношение среди сотрудников организации регулируется посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

- Администрация использует методы властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

- Материальное стимулирование труда работников заключается в премировании по результатам труда, использование для отдельных категорий работников премиальной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

- Использование стандартов обслуживания с целью формирования у сотрудников чувства принадлежности к организации.

Основной акцент в концепции побуждения к работе персонала сделан на материальные методы стимулирования. Руководство ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» использует вознаграждение или оплату труда как главное средство мотивации сотрудников.

В задачах развития кадровой политики нужно изыскать такие мотивационные средства, которые помогут ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» в полной мере заинтересовать персонал в повышении эффективной деятельности организации.

На основе проведенного исследования самой организации и уже имеющегося мотивационного механизма в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» можно сделать следующие выводы:

- Исследуемая организация имеет положительную тенденцию в развитии, что подтверждает рост показателей прибыльности и рентабельности.

- Рассмотрение численности и динамики кадровой структуры показывает, что кадровая структура организации неизменна, имеет

недостатки.

- Анкетирование, обращённое на определение нынешнего положения мотивации, определило, что персонал привлекает в их работе размер заработной платы и потенциальная возможность продвижения по карьерной лестнице.

- Демотивирующие факторы такие, как не принятие идей и инициативы, отсутствие обратной связи о результатах работы, напряженные отношения с руководством, в то же время несмотря на то, что руководство предприятия воздействует на сотрудников с помощью экономических методов управления (рост заработной платы), большинство сотрудников все же недовольно оплатой труда.

Для решения задач в области управления и разработке мотивационного механизма в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», необходимо сосредоточиться на реализации не только основных частей плана по мотивации, но и учесть главные проблемы в области управления, проявленные в результате анализа, тем самым организация не только добьётся успеха в предпринимательской области, но и сформирует положительный имидж довольно стабильной и надёжной торговой организации.

### **3 Разработка рекомендаций по усовершенствованию методов управления в исследуемой организации.**

#### **3.1 Пути рационализации структуры управления в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть»**

Структуры управления в современном мире достаточно различны, но подходящей абсолютно для всех типов организаций и предприятий усовершенствованной структуры управления пока не существует. Рационализация в организационной структуре организации существует для того чтобы не допускать совпадения одних и тех же функций на разных уровнях осуществления того или иного управленческого решения.

В каждой структуре между всеми элементами управления должна соблюдаться сфера разделения ответственности и полномочий. Вместе с тем эти разделения не должны образовывать инициативу звеньев управления. Критериями рациональной структуры управления являются:

- взаимодействие звеньев управления;
- реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
- наименьшее число источников на «выходе» и на «входе» команд у каждого звена управления;
- адаптационность структуры управления к внешними и внутренним факторам функционирования предприятия.

Анализ действующей организационной структуры управления ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» показал, имеется ряд недостатков, таких как:

- противоречивость в получение подчиненными противоположных указаний; двойственность подчинения в структуре управления;
- высокий градус централизации управления;
- снижение адаптационного потенциала к стремительным

преобразованиям внешней и внутренней среды;

Для исключения этих недочётов в структуре управления ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» надлежит разработать ряд программ и методов по ее совершенствованию. По моему мнению, при усовершенствовании структуры управления надлежит придерживаться следующих принципов:

- принцип индивидуальной ответственности и единства руководства. Он исключает двойственность указаний и противоречивость подчинения;

- принцип обязанностей и ответственности, соответствия прав каждого должностного лица и звена управления. Такое соотношение прав создает условия для осуществления и принятия приемлемых решений;

- принцип экономичности и гибкости. Организационная структура управления должна отвечать на перемены внутренней и внешней среды с наименьшими расходами, т. е пользоваться свойствами рациональной самоадаптации.

Кроме перечисленных принципов при усовершенствовании структуры управления важно принять во внимание влияние внешних и внутренних причин.

Для увеличения результативности жизнедеятельности организационной структуры управления ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Создать отдел маркетинга в организации.

Отдел маркетинга в организации призван не только, изучать конкурентов в сфере торговли, но и содействовать продвижению товара на торговых площадках по сети интернет через торговые отделы. Специфика отдела маркетинга нацелена на успешную реализацию товаров, что в свою очередь позволит руководству организации сконцентрироваться на более важных задачах. Таким образом повысить

финансово-экономические показатели деятельности организации. Отдел маркетинга должен разрабатывать стратегию маркетинга согласно специфике конкретного бренда (магазина) по уже спланированному маркетинговому плану фирмой-производителем, и обеспечивать адресность маркетинговой деятельности, т. е её ориентацию на целевых потребителей.

Задачи для маркетингового отдела следующие:

- изучение целевой аудитории, и её поведение на рынке розничной торговли;
- изучение товаров и услуг, предлагаемых потенциальными конкурентами на региональном рынке;
- исследование и выбор мероприятий по продвижению товара, в том числе и на интернет - площадках;
- разработка и внедрение качественной и привлекательной программы лояльности для постоянных потребителей и разработка привлекательной системы бонусов и предложений для привлечения новых клиентов .
- разработка и внедрение новых проектов. Изучение рентабельных предложений от, конкурентоспособных фирм-франчайзеров.

Так же не маловажной задачей маркетингового отдела является формирование положительного имиджа организации, формирование восприятия компании как конкурентоспособной, лояльной к потребителю и одной из лидеров на рынке розничной торговли и услуг для населения. Что, в свою очередь, сделает привлекательной компанию для соискателей работы на рынке труда и, тем самым, обеспечит новые квалифицированные кадры и рабочие места.

В результате маркетинговый отдел будет направлен на расширение своей деятельности и эффективной деятельности

организации.

2. Создать адаптационную систему в организации, которая будет способствовать увеличению результативности деятельности аппарата управления при непрерывно изменяющихся внутренних и внешних условиях функционирования организации.

Требуется комплексное усовершенствование структуры управления персоналом организации, для того, чтобы она свободно адаптировалась к периодически меняющейся внешней и внутренней ситуации жизнедеятельности организации.

В связи с этим предлагается ввести адаптационную систему повышения эффективности управления организацией.

Основная задача адаптационной системы лежит в повышении эффективности деятельности организации, через приспособляемость структуры управления к новым рыночным условиям. Такая система будет распространяться на все уровни организации: отделы, подразделения, рабочие места.

Главной целью системы служит производительность способности адаптации организационной структуры управления к неизменно изменяющимся условиям функционирования организации. Эта цель будет достигнута за счет последующих основных задач:

- децентрализация управления;
- увеличение индивидуальной ответственности работников организации;
- организация совета совместной выработки решений, соединяющих отделы, подразделения организации в соразмерности с их функциональной сущностью.

3. Создание и внедрение программы по развитию корпоративной культуры организации.

Внедрение программы по развитию корпоративной культуры базируется на внутреннем анализе организации, исследование стратегии

организации, конкретных сроках, целях и бюджете.

Введение и усовершенствование корпоративной культуры важно, т.к. от этого зависит финансовое состояние организации и его прибыльность, что напрямую связано с присущностью сотрудников к компании и причастности в установленных целях. Когда сотрудники организации ощущают себя в компании комфортно, финансовые показатели организации соответствующе растут, и напротив удаление сотрудников от организации показывает неэффективность, т.к. сотрудникам приходится отбывать рабочее время в магазине вынужденно, что влечёт за собой поиск новой работы и, в перспективе, увольнении из организации.

Единение сотрудников, внедрение в организации опыта командной работы сосредоточено на результатах достижения внушительного синергетического результата и в конечном итоге, получение организацией устойчивого длительного конкурентного превосходства за счет организованной и упорядоченной работы коллектива.

#### 4. В ведение системы комплексной автоматизации.

В настоящее время имеется огромное множество систем, дающих возможность автоматизировать все бизнес-процессы организации, также существуют системы, позволяющие пользоваться управлением производственной деятельности торговых организаций.

Системы автоматизации кадровой работы предназначены для автоматизации управления персоналом на предприятиях, в учреждениях и организациях различных форм собственности. Внедряется в отделе кадров (службе управления персоналом) для облегчения и ускорения следующих работ:

- ведение личных карточек сотрудников;
- прием, перевод и увольнение работников;
- оформление отпусков и командировок;
- ведение приказов и отчётной документации;

- получение статистической информации;
- оперативный учет кадровых перемещений;
- ведение штатного расписания;
- ведение архива организации;
- формирование шаблонов персональных и групповых приказов по отделу кадров и их печать.

Исследования демонстрируют, что существующие системы довольно полно автоматизируют либо документооборот отдела кадров, либо работу по поиску и подбору кандидатов, управлению персоналом в целом.

### **3.2 Совершенствование системы управления в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть»: рекомендации и обоснование эффективности предлагаемых мероприятий**

Как показывает практика современного мира, никакая система управления не может работать довольно успешно, без эффективных методов управления, которые призваны к мотивации каждого конкретного сотрудника, работать качественно и эффективно для достижения определённо поставленной цели. Разработка методов управления персоналом стала основной проблемой кадровой службы и руководства организации, что позволяет в большей степени объединить интересы и нужды персонала со стратегическими задачами организации и является основной целью кадровой службы и руководства организации.

Ключевой целью создания и практического применения новых методов управления персоналом, есть вероятность введения новаторских и рационализаторских норм.

В качестве отдельных целей внедрения новых методов управления

стоит назвать такие как:

- привлечение персонала в организацию;
- снижение текучести кадров в организации;
- влияние на производственные процессы, с целью побуждения работника к стремлению в получении лучших результатов в своей профессии и на рабочем месте как средство достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

В связи с не простой экономической обстановкой в стране материальное вознаграждение труда набирает новые обороты в результативности управления персоналом организации. Привлечение персонала на достижение новых целей организации не должно основываться только на административных или социально-психологических факторах, здесь важным методом управления является экономический, метод, нацеленный на материальное вознаграждение труда.

Действие научно-технического прогресса влияет и на преобразование содержания труда. Труд все больше становится автоматизированным, растет образовательный уровень работников и соответственно растут и их ожидания (материальные, социальные и т.д.). На сегодняшний день, организациям необходимы грамотные, инициативные, ответственные стремящиеся к самореализации работники.

Поэтому вопрос создания эффективных методов управления персоналом, на сегодняшний день, является весьма актуальным и выходит на новый уровень.

Для ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» рекомендую разработать ряд мероприятий и применять ряд методов в повышении качества управления персоналом.

1. Руководству организации рекомендуется разработать и подготовить программу по обучению и методам оценки персонала. Оценка

персонала - это элемент диагностики, позволяющий установить соответствие количественных и качественных характеристик персонала, определяющих уровень его профессионализма и степень его соответствия требованиям должности, подразделения и организации. Т.к. персонал ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» состоит из молодых сотрудников в возрастном цензе 18-30 лет необходимо учитывать такой фактор, как недостаточность компетенций и опыта. Целесообразно проводить семинары и тренинги по продажам, обучающие занятия с персоналом по технологиям продаж, устраивать он-лайн конференции с фирмами-партнёрами, проводить 3 дневную стажировку (наставничество) для новых сотрудников. Стимулировать директоров подразделений (магазинов) к качественному дополнительному образованию персонала по средствам материального вознаграждения, за хорошо аттестованного сотрудника проводя методики оценки персонала в организации.

Основной целью деятельности торговой организации является получение прибыли, которая определяет результативность работы организации. К данной цели подключены все имеющиеся у организации ресурсы, а поскольку основным ресурсом неизменно значится человек, то его умение профессионально исполнять свои трудовые обязанности напрямую влияет на эффективность работы. В прочем стоит принять во внимание, что сотрудники по-разному (неодинаково) исполняют свои обязанности, что обуславливается разными факторами, определяющие их деятельность. Сюда относится и профессионализм, и заинтересованность в профессии, и мотивацию, и степень соотношения интеллектуальных и физических данных, и степень управления. Соотношение этих факторов к определённому работнику и используемому им рабочему месту даёт возможность осуществить оценку персонала. В торговой организации, занимающейся розничной торговлей, среди продавцов выделяют лидеров, аутсайдеров и

средняков в зависимости от выполнения ими определённых показателей в продажах и обслуживании. Но обособленно провести такую дифференциацию, основанную только на внешних суждениях и выводах, невозможно, что формирует для каждой организации необходимость иметь единую систему оценки персонала, которая позволит оценить степень качества в выполнении сотрудниками трудовых обязанностей. В связи с тем, что в организации отсутствует должность менеджера по управлению персоналом, предлагаю обучение и аттестацию персонала включить в должностные обязанности директоров подразделений (магазинов). Для руководителей подразделений устраивать поездки в командировки с целью повышения квалификации и обмена опытом с фирмами-партнёрами (франчайзерами).

2. Разработать программу по материальной мотивации, заключающую в себя (увеличение должностных окладов, выплаты за улучшение качества обслуживания, рост квалификации, премии).

Т.к. фонд заработной платы сотрудников ООО «Хакасские одёжные розничные сети» должен составлять 6-10% от объёма продаж магазинов (включая оплату труда административно-управленческого состава), то остаётся финансовый резерв для материального стимулирования сотрудников за качественную и эффективную работу. Такие меры позволят поднять материальное положение сотрудников и благоприятно отразятся на эффективности и рациональности труда.

Таблица 3.1. Сравнительная характеристика ФОТ в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

Экономический показатель	Август- Ноябрь 2016г.	Декабрь- Март 2016-17 г.г.	Средний % ФОТ
Общая выручка магазинов	28 042 112,00 руб.	45 256 892,00 руб.	
Фактическая оплата труда	2 577 550,00 руб.	3 249 915,00 руб.	
Фактическая оплата труда % от оборотов магазинов	9,19	7,18	8,18
Допустимый ФОТ	2 804 211,20 руб.	4 525 689,20 руб.	
Допустимый размер ФОТ %	10	10	10
Резерв ФОТ	226 661,00 руб.	1 275 774,20 руб.	1502435,4

Из таблицы видно, что резерв ФОТ за весь период деятельности организации составляет 1502435,4 руб. что является вспомогательным компонентом для дополнительного материального стимулирования лучших сотрудников по показателям их деятельности в организации.

3. Моральное поощрение, сформированное на нормах объективности и ценности личной моральной заинтересованности каждого сотрудника. По итогам отработанного периода (завершения сезонных распродаж), по итогам года отметить лучшего работника организации, также значимым является присуждение наград и грамот сотрудникам на уровне организации.

Среди методов морального поощрения используются:

- благодарность
- публичное одобрение;
- размещение фотографий на стендах;
- командирование на конференции и семинары;
- направление на престижные курсы;

Публичное признание заслуг и достижений сотрудника формирует чувство удовлетворённости работой, что является стимулом в

достижение высоких показателей трудовой деятельности.

4. Результативным методом усовершенствования социально-психологического климата в коллективе являются корпоративные мероприятия, отражающие уровень культуры компании. Так же не маловажным критерием является то, как руководство компании относится к своим сотрудникам, какие отношения формируются внутри коллектива. К корпоративным праздникам можно приурочить такие календарные даты, как 8 Марта (основной состав сотрудников женского пола), Новый год, день работника торговли (профессиональный праздник). Так же предлагаю ввести в традицию празднования «Дня рождения компании», которое может стать стимулирующим фактом для персонала как свидетельство успешности, благополучия и стабильности организации, став отличным средством для создания благоприятной атмосферы.

5. Поощрение посредством продвижения по служебной лестнице.

6. Вспомогательные формы поощрения за продуктивность в работе. Единовременные выплаты за вклад в результативность работы организации, единовременные выплаты по итогам года.

Важным критерием повышения эффективности продаж является планирование. Организация ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» сравнительно недавно (с августа 2016 г.) начала свою деятельность и логично будет предположить, что компания нуждается в грамотном планировании, поэтому руководство компании должно уже разрабатывать план продаж на 2018 г. относительно 2016-2017 гг. Создание плана продаж это важная процедура для каждой организации. План продаж является основой для формирования всей системы планирования в организации, т.к. от плана продаж непосредственно зависят и остальные компоненты планирования (план закупок, план производства, план расходов, кадровый план и др.) Компания только начинает свою деятельность, поэтому не располагает ещё статистикой за

прошлый период, поэтому возьмём в расчёт предложенный план-продаж сотрудничающих с ней фирм-франчайзеров. Коснёмся только самых важных аспектов планирования.

Таблица 3.2. Планирование фирмами-франчайзерами рентабельности для ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» (август 2016 г. – март 2017 г.).

План продаж/ период	Магазин 1			Магазин 2			Магазин 3			Магазин 4		
	ед.товара	выр.в месяц	ср.цена (руб)									
Август	1250	2500000	1999	1500	3000000	1999	1000	2500000	2499	1600	4000000	2499
Сентябрь	1000	2500000	2499	1200	3000000	2499	1000	3000000	2999	1500	4500000	2999
Октябрь	1000	2200000	2199	1273	2800000	2199	857	3000000	3499	1428	5000000	3499
Ноябрь	1000	2000000	1999	1500	3000000	1999	1000	3500000	3499	1490	5500000	3699
Декабрь	1000	2200000	2199	1137	2500000	2199	1067	3200000	2999	1400	4900000	3499
Январь	1877	1500000	799	2503	2000000	799	500	1000000	1999	2000	3000000	1499
Февраль	1200	1200000	999	1500	1500000	999	650	1300000	1999	1563	2500000	1599
Март	1250	2500000	1999	1750	3500000	1999	570	2000000	2499	1600	4000000	2499
Итого:	9577	16600000	1836	12363	21300000	1836	6644	19500000	2874	12581	33400000	2724

За отчётный период было выручено с продаж:

Август-ноябрь 2016г. - 28042112 руб.

Декабрь-март 2016-17г.г. - 45256892 руб.

За весь период : 28042112 + 45256892 = 73299004 руб.

Запланировано продаж фирмами-франчайзерами:

Август-ноябрь 2016г. - 53000 тыс. руб.

Декабрь-март 2016-17г.г. - 38800 тыс. руб.

За весь период: 91800 тыс. руб.

Планирование показало:  $73299004 * 100\% / 91800000 - 100 = -20,15\%$

Из чего следует, что выполнение плана продаж магазинов составляет  $(100 - 20,15) = 79,85\%$ , простой составляет  $-20,15\%$

Так же стоит рекомендовать подключить внутренние резервы организации для эффективного использования рабочего времени магазинов. Для увеличения объёма продаж, раз в квартал, в закрытие сезона, проводить «ночи распродаж», когда магазины вместо

положенных 9 часов работы с 10-00 до 19-00, работают 12 часов с 10-00 до 24-00, что, в свою очередь является отличным маркетинговым ходом и привлекает огромный клиентопоток.

Обратимся к статистике фирм-франчайзеров:

Средний клиентопоток в различных городах и регионах в магазинах при проведении такого рода мероприятий («ночи распродаж») увеличивается в среднем на 278% в час, конверсия составляет 20% ( 20человек из 100 зашедших совершают покупку). При этом средний чек составляет 3500 руб.

В магазинах ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» средний клиентопоток составляет в среднем 65 человек в час, конверсия 8% в день, средний чек 2658 руб.

Проведём анализ целесообразности проводимого мероприятия «Ночь распродаж» в магазинах ООО «Хакасская одёжная розничная сеть».

Время проведения данного мероприятия с 19 до 24ч . = 5 ч.

Рассчитаем клиентопоток в магазинах при проведении мероприятия:

$65 * 278\% = 246$  (человек в час) \* 5 ч. = 1230 клиентопоток человек в одном магазине \* 4 магазина = 4920 человек .

При средней конверсии в 20% получается, что покупку совершат 20 человек из 100 зашедших. т.е.  $4920 / 100 * 20 = 924$  человека, совершат покупку.

Т.к. средний чек составляет 3500, то  $924 * 3500 = 3234000$  составит выручка за проведённое мероприятие со всех магазинов.

Мероприятие рекомендуется проводить раз в квартал, т. е 4 раза за год. Возьмём показатели сезона зима 2016г., (с декабря по март)

Рассчитаем среднюю выручку по магазинам в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» в месяц:

Выручка за весь период: 73299004 руб. / 8 месяцев = 9162375,5 руб.

в месяц.

Рассчитаем полученную прибыль при проведение «Ночи распродаж»:

Квартал составляет 3 месяца, следовательно,  $9162375,5 \text{руб.} * 3 \text{месяца} = 27487126,5 \text{руб.} + 3234000 \text{руб.} = 30721126,5 \text{руб.}$  Выручка в месяц, при проведение данного мероприятия.

Рассчитаем рентабельность:

$$30721126,5 \text{руб.} * 100 / 27487126,5 \text{руб.} - 100 = 11,8\%$$

Расходы на проведение мероприятия «ночь распродаж»:

Разработка и прокат аудиоролика на 2х радиостанциях — 14300 руб.

Смс-оповещение — 23818 руб.

Затраты на печать баннеров, листовок и флаеров — 7000руб.

Оплата работы промоутеров — 2000 руб.

Итого: 47118 руб., что составляет 1,45% ( $47118 \text{руб.} / 3234000 \text{руб.} * 100\%$ ) от выручки магазинов за проведенное мероприятие.

Таким образом, рентабельность от проведённого мероприятия выросла на 11,8% за квартал.

Проведём анализ по улучшению экономических показателей в организации в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», по целесообразности продления работы магазина на 2 часа в день.

Если продлить рабочий день на 2 часа, то получаем 65 (клиентопоток в час)\*2 часа=130 человек\*4 магазина = 520 человек в день.

Средняя конверсия по магазинам составляет 8%, следовательно:  $520 \text{человек} / 100 * 8\% = 42$  человека совершат покупку, средний чек составляет  $2658 \text{руб.} * 42 \text{человека} = 111636$  руб. дополнительная прибыль в день.

В месяц это составляет  $111636 * 30 = 3349080 \text{руб.}$ , что, в свою очередь, поднимет рентабельность магазинов на  $(36649502 \text{руб.} + 3349080 \text{руб.}) = 39998582$  руб. в месяц.

Из этого делаем вывод, что при продлении рабочего времени

магазинов на 2 часа в день. Дополнительный доход составит:

$$39998582\text{руб.} \cdot 100 / 36649502\text{руб.} - 100 = 9,14\% \text{ в месяц.}$$

Таким образом мы выяснили, что при проведении различных маркетинговых мероприятиях рентабельность магазина в среднем вырастает на 11,8%, а при увеличении рабочих часов магазинов на 2 часа в день, показатели рентабельности магазинов увеличиваются на 9,14% в месяц, что положительным образом сказывается на эффективности работы организации.

Из этого следует, что проведенные мероприятия позволят увеличить фонд оплаты труда сотрудников организации. Увеличение уровня оплаты труда повысит социальное положение сотрудников организации, рост суммы доходов даст ресурс для создания лучших социальных условий для сотрудников организации, увеличение объема продаж даст возможность для создания новых рабочих мест, т.е. цель, установленная при определении мероприятий, достигнута.

Совершенствование методов управления персоналом в первую очередь направлено на улучшения финансово-хозяйственной деятельности организации и соответственно увеличения прибыли компании. Исследовав рекомендованные мероприятия и программы по усовершенствованию организационной структуры можно сделать заключение, что предлагаемые мероприятия будут эффективны.

Образование маркетингового отдела в организации позволит ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» выйти на новые рынки и увеличить прибыльность и узнаваемость компании, открыть новые магазины по франчайзингу, создаст положительный имидж организации и привлечёт новый клиентопоток, и, как следствие, компания станет привлекательной для соискателей работы на рынке труда. Это важный аспект в достижении основной цели организации — повышение прибыльности.

Создание адаптационной системы в организации будет

способствовать улучшению эффективности работы аппарата управления. Эта система также ориентированна на снижение издержек и реорганизацию управленческой структуры. В процессе работы адаптационной системы будет сформировано единство источников информации и образование кратчайших, прямых каналов движения информационных потоков. Это сформирует и скоординирует воздействие между адаптационной системой, аппаратом управления и процессом продаж, что в свою очередь, приведет к эффективной деятельности организации.

Корпоративная культура является неотъемлемой частью в функционировании и развитии любой компании. Разработка и внедрение программы развития корпоративной культуры на ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» будет способствовать единению и образованию более сплоченного коллектива, что позволяет более верно сформировать цели и задачи организации.

В современном мире автоматизация является неотъемлемой частью нашего мира. Обеспечение организации системой комплексной автоматизации, непременно будет направлен на оптимизацию входящих и исходящих потоков информации, это означает, что автоматизация и структурообразование обеспечит руководству организации ещё конкретнее отслеживать процессы, происходящие внутри организации.

Обучение и методика оценки персоналом поможет руководству в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» создать такую управленческую структуру, которая будет наиболее полноценно удовлетворять требования и запросы руководства, а использование в действительности новых методов управления даст возможность вывести организацию на новый конкурентный уровень.

Введение мер по материальной мотивации персонала сделает возможным не только улучшение материального положения сотрудников, но и будет способствовать ещё более эффективной и

рациональной работе, следовательно, повысятся и планово-экономические показатели организации, а в будущем прибыль и рентабельность организации. Использование экономических методов управления продиктовано экономической мотивацией, такие методы подразумевают материальную мотивацию, то есть направленность на использование определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического поощрения за результативную работу.

Моральное поощрение, образованное на принципе объективности и значительности личной и моральной заинтересованности каждого сотрудника, позволяет организовать достойный микроклимат в организации и повысить «командный дух», тем самым, подтолкнуть других участников рабочего процесса в желании трудиться еще более эффективно.

Поощрение продвижением по служебной лестнице, более результативный метод способный создать условия работнику такого рода деятельности, которую он должен исполнять согласно полученной квалификации, а также наметить дальнейшее развитие карьеры и его профессиональный рост.

Вспомогательные методы вознаграждение за продуктивную работу, в том числе, разовые выплаты за вклад в результат деятельности организации, разовые выплаты по итогам закрытия сезона и прочее, так же представляются довольно результативной мотивацией в организационных вопросах труда.

Рекомендованные мероприятия позволят повысить объемы продаж, что соответственно, повысит фонд заработной платы, улучшит социальное положение сотрудников компании и увеличит прибыль организации.

## Заключение

Исследуемая организация - ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», основная миссия которой – качественное обслуживание и консультирование в сфере розничных продаж молодой целевой аудитории жителей Хакасии.

В данной организации действует функциональная структура управления, в которой как стало очевидным, вся полнота власти и ответственности лежит на генеральном директоре организации.

В рамках дипломного проекта был проведен анализ управления персоналом ООО «Хакасская одёжная розничная сеть», в котором выяснили, что руководство организации использует следующие методы управления.

Административно – организационные методы управления:

- Взаимоотношение между сотрудниками организации регулируется положениями о структурных подразделениях и должностных инструкциях.

- Административный состав применяет метод властной мотивации (приказы, распоряжения, указания) при управлении в повседневной деятельности организации.

Экономические методы управления:

- Материальное стимулирование труда работников заключается в премировании по результатам труда, использование для отдельных категорий работников премиальной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

Применение стандартов обслуживания с целью моделирования у работников чувства причастности к организации.

Основной акцент в концепции побуждения к работе персонала сделан на материальные методы побуждения. Руководство в ООО

«Хакасская одёжная розничная сеть» использует вознаграждение или оплату труда как главное средство мотивации сотрудников.

В задачах развития кадровой политики нужно изыскать такие мотивационные средства, которые помогут ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» в полной мере заинтересовать персонал в повышении эффективной деятельности организации.

На основании произведенного исследования ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» можно подвести итог:

- Исследуемая организация имеет положительную тенденцию в развитии, что подтверждает рост показателей прибыльности и рентабельности.

- Рассмотрение численности и динамики кадровой структуры показывает, что в общем, кадровая структура организации довольно-таки неизменна, но всё же имеет достаточно недостатков.

- Анкетирование, обращённое на определение нынешнего положения мотивации, определило, что персонал привлекает в их работе размер заработной платы и потенциальная возможность продвижения по карьерной лестнице.

- Демотивирующие факторы такие, как не принятие идей и инициативы, отсутствие обратной связи о результатах работы, напряженные отношения с руководством, в то же время несмотря на то, что руководство предприятия воздействует на сотрудников с помощью экономических методов управления (рост заработной платы), большинство сотрудников все же недовольно оплатой труда.

Для решения задач в области управления и разработке мотивационного механизма в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» необходимо сосредоточиться на реализации не только основных частей плана по мотивации, но и учесть главные проблемы в области управления, проявленные в результате анализа, тем самым организация не только добьётся успеха в предпринимательской области, но и

сформирует положительный имидж довольно стабильной и надёжной торговой организации.

Для результативного функционирования организационной структуры управления в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» предлагается провести ряд мероприятий:

1. Создание маркетингового отдела в организации.

2. Внедрение в организации адаптационной системы, способствующей увеличению результативности работы кадрового управления при каждодневно изменяющихся внутренних и внешних положениях деятельности организации.

3. Разработать и ввести программу по формированию корпоративной культуры.

5. Подготовить и ввести систему комплексной автоматизации в организации.

Для результативного управления персоналом в ООО «Хакасская одёжная розничная сеть» можно предложить ряд методов управления персоналом.

1. Руководству организации рекомендуется разработать и подготовить программу по обучению и методам оценки персонала. Целесообразно проводить семинары и тренинги по продажам, обучающие занятия с персоналом по технологиям продаж, устраивать он-лайн конференции с фирмами-партнёрами, проводить 3 дневную стажировку (наставничество) для новых сотрудников. Стимулировать директоров подразделений (магазинов) к качественному дополнительному образованию персонала по средствам материального вознаграждения, за хорошо аттестованного сотрудника проводя методики оценки персонала в организации.

Основной целью деятельности торговой организации является получение прибыли, которая определяет результативность работы организации. К данной цели подключены все имеющиеся у организации

ресурсы, а поскольку основным ресурсом неизменно значится человек, то его умение профессионально исполнять свои трудовые обязанности напрямую влияет на эффективность работы.

2. Разработать программу по материальной мотивации, заключающую в себя (увеличение должностных окладов, выплаты за улучшение качества обслуживания, рост квалификации, премии).

Т.к. фонд заработной платы сотрудников ООО «Хакасские одежные розничные сети» должен составлять 6-10% от объёма продаж магазинов (включая оплату труда административно-управленческого состава), то остаётся финансовый резерв для материального стимулирования сотрудников за качественную и эффективную работу. Такие меры позволят поднять материальное положение сотрудников и благоприятно отразятся на эффективности и рациональности труда.

3. Моральное поощрение, сформированное на нормах объективности и ценности личной моральной заинтересованности каждого сотрудника. По итогам отработанного периода (завершения сезонных распродаж), по итогам года отметить лучшего работника организации, также значимым является присуждение наград и грамот сотрудникам на уровне организации.

4. Результативным методом усовершенствования социально-психологической обстановки в коллективе является внедрение корпоративных мероприятий, отражающих уровень культуры компании. Так же не маловажным критерием является то, как руководство компании относится к своим сотрудникам, какие отношения формируются внутри коллектива.

5. Продвижение по служебной лестнице как стимул и содействие карьерному росту сотрудников, а это не маловажный фактор в формировании корпоративной культуры организации.

6. Вспомогательные формы поощрения за продуктивность в работе. Единовременные выплаты за вклад в результативность работы

организации, единовременные выплаты по итогам года.

7. Увеличение объёма продаж за счёт эффективного планирования. Здесь предлагается использовать создание плана продаж, т. к. это важная процедура для каждой организации. План продаж является основой для формирования всей системы планирования в организации, т.к. от плана продаж непосредственно зависят и остальные компоненты планирования (план закупок, план производства, план расходов, кадровый план и др.). Также необходимо провести ряд маркетинговых мероприятий и продлить часы работы магазинов на 2 часа. Из произведённых расчётов видно, что рентабельность заметно вырастает.

Рекомендованные мероприятия позволят увеличить объёмы продаж, что, в свою очередь, увеличит фонд оплаты труда сотрудников и соответственно улучшит социальное положение сотрудников компании и увеличивает прибыль организации.

Предложенные мероприятия по оптимизации организационной структуры предприятия и совершенствование системы управления персоналом, с применением прогрессивных методов управления, помогут не только сократить затраты и увеличить прибыль, но и выйти на следующий этап развития в управлении, организовать сплочённый и чуткий коллектив, что в итоге, результативно и положительно повлияет на работу организации в целом. Таким образом, можно сделать вывод, что цель нашего исследования достигнута.

## Список использованных источников

1. Федеральный закон «О защите прав потребителей» (Федеральный закон принят Гос. Думой 2 июня 1993 г.: по состоянию на 23 ноября 2009 г., №175-ФЗ) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. постановлением Минтруда России от 21.08.98 № 37 (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г., 31 мая, 20 июня 2002 г., 28 июля, 12 ноября 2003 г., 25 июля 2005 г., 7 ноября 2006 г., 17 сентября 2007 г., 29 апреля 2008 г.). // Российская газета, 2013. - №9. – С. 56-59.
3. Алексеева Т. Оцениваем уровень компетентности // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №6. - С.52-64.
4. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт, 2014. - №6. - С. 44-45.
5. Антипов Ю.О. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы/Ю.О. Антипов, А.А. Балашов. //Маркетинг и маркетинговые исследования, 2011. - № 3. - С.212-222.
6. Аристов Д.В. Квалиметрический анализ конкурентоспособности предприятия /Д.В. Аристов, В.С. Осипчик // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 1. - С. 90-95.
7. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М.: Мысль, 2012. - 158 с.
8. Афонасова М.А. Менеджмент: учеб. пособие/ М.А. Афонасова. – Томск: Томск.гос.ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2012. – С. 115-117.
9. Баева Т.В. Ассесмент в розничной торговле// Справочник по управлению персоналом - 2014. - №7. - С.64-70.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова,

- Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
11. Баринов В.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 237 с.
  12. Басовский Л.Е. Управление качеством. - М.: ИНФРА-М, 2012. -212с.
  13. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала/ Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
  14. Бутурлина Е. Организационные аспекты оценки результатов деятельности // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №5. - С.70-74.
  15. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 368 с.
  16. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274с.
  17. Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекции. – М.: Приориздат, 2012. - 176 с.
  18. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2015. - 496 с.
  19. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами / В.Р. Веснин. - М., 2011. - 589 с.
  20. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с
  21. Виханский О.С., Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2011. – 528 с.
  22. Вишнякова М. «Кристаллическая решетка» менеджера // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С.60-64.
  23. Выбираем метод оценки персонала // Управление персоналом: просто, практично, полезно. - 2012. - №1. - С.26-30.
  24. Герасимова, Е.Б., Бариленко, В.И. Теория экономического анализа:

- Учебное пособие. – М.: Инфра, Форум, 2012. – 368с.
25. Гончарова Н.Е. Теория управления: Конспект лекций. - М., 2011. - 224 с.
  26. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
  27. Дафт Ричард Л. Менеджмент: / Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 863с.
  28. Дьячков Д. Комплексная оценка руководителей: компетентный подход // справочник по управлению персоналом. - 2012. - №2. - С.60
  29. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие по специальности «Управление персоналом»/ А.П.Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352с.
  30. Ковалев, В.В. Финансы предприятий: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010. - 352с.
  31. Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
  32. Комаров Е. Черты американского стиля управления // Управление персоналом. - 2013. - №9. – С. 44-46.
  33. Крупский А. Экспресс-диагностика лояльности персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №1. - С.56-63.
  34. Павленко Ю.А Мотивация труда: Отечественный и зарубежный опыт / Ю.А., Павленко. – Томск: Изд-во ТГУ, 2015. – 118 с.
  35. Попкова Е.Г., Бешанова Ю.М. Факторы, влияющие на устойчивое развитие предпринимательских структур //Современная экономика: проблемы и решения. 2012. - Т. 10. - № 10. - С. 51-62.
  36. Периодическая оценка – это не экзамен // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №8. - С.10-15.

37. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2012. - 279с.
38. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
39. Розанова Н.М. Муниципальный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2011. – 906 с.
40. Тимошенко В.Д., Мельник А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» / Научный журнал «Фундаментальные исследования» - 2012. - № 10. - С. 25-30.
41. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2012.- 224с.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-методическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 368 с.

# Приложение А

Унифицированная форма № Т-3  
 Утверждена постановлением Госкомстата  
 От 05.01.04 №1

Форма по  
 ОКУД  
 По ОКПО

Код
0301019
075643

## Общество с ограниченной ответственностью ООО «ХОРС»

(наименование организации)

Номер документа	Дата составления
25	17.04.2017г.

УТВЕРЖДЕНО:
Приказом организации от 21.09.2016г. №07
Штат в количестве <u>32</u> единиц

### ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

*На период/год с 01 января 2016 г. по 31 марта 2017 г.*

Структурное подразделение		Код	Должность, специальность	Кол-во штатных единиц	Тарифная ставка	Всего	Примечание
Наименование							
Дегилевич Ольга Владимировна		01	Генеральный директор	1	50 000	50000	
Зубахина Жанна Михайловна		02	Бухгалтер	1	30 000	30 000	
Торгашина Юлия Николаевна		02	Директор магазина	1	25 000	30 000	
Медянская Елена Сергеевна		02	Директор магазина	1	25 000	15 000	
Кичеева Тарина Юрьевна		02	Директор магазина	1	12 500	12 500	
Пасечникова Светлана Владимировна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Кирсанова Юлия Григорьевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Челнокова Ольга Равилевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Глазкова Элина Владимировна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Черепанова Екатерина Алексеевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Бунаева Светлана Юрьевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Павлик Виктория Сергеевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Воробьева Юлия Витальевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Макимова Ксения андреевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Полукарова Юлия Петровна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Сергеева Регина Дмитриевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Тимошкина Антонина Евгеньевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Тимоходцева Евгения Викторовна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Разумова Анастасия Михайловна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Рыбенкова Олеся сергеевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Резникова Татьяна Алексеевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Мальшева Юлия Сергеевна		03	Продавец	1	12 500	12 500	
Титова Евгения		03	Продавец	1	12 500	12 500	

Васильевна							
Деряева Андреевна	Елена	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Герасимова Евгеньевна	Карина	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Крещик Григорьевна	Валерия	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Селищева Вадимовна	Юлия	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Хайбулина Равильевна	Дания	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Ермакова Александровна	Ольга	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Шерендяк валерьевна	Анастасия	03	Продавец	1	12 500	12 500	
Михайленко андреевич	Сергей	04	Водитель- экспедитор	1	12 500	12 500	
Аксюткина Семёновна	Галина		Уборщица	1	0 000	10 000	

Генеральный директор  
Бухгалтер

Дегилевич О.В.  
Зубахина Ж.М

# ОТЧЕТ

## о проверке на плагиат

**Тема ВКР** Методы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Хакасская одёжная розничная сеть» (ООО «ХОРС») г. Абакан.

Объем оригинальности – 70,71%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 29,29%

### Копия отчета с указанием заимствованных источников

**Информация о документе:**  
**Author:** Торгашина Юлия Николаевна  
**Имя документа:** TPU365508.pdf  
**URL:** http://portal.tpu.ru/cs/TPU365508.pdf  
**Дата проверки:** 31.05.2017 13:57  
**Модули поиска:** Томский политехнический университет, Интернет (Антиплагиат), Диссертации и авторефераты РГБ, Цитирования

**Текстовые статистики:**  
**Индекс читаемости:** сложный  
**Неизвестные слова:** в пределах нормы  
**Макс. длина слова:** в пределах нормы  
**Большие слова:** в пределах нормы

Тип отчета: Улучшенный [О типах отчетов](#)

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] TPU_VKR_38088.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU192060.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU192060.pdf</a>	Томский политехнический университет	24,6%	24,97%
[2] TPU_VKR_40472.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU194411.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU194411.pdf</a>	Томский политехнический университет	1,63%	9,42%
[3] TPU_VKR_30858.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU185123.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU185123.pdf</a>	Томский политехнический университет	1,15%	8,2%
[4] TPU_VKR_38251.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU192219.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU192219.pdf</a>	Томский политехнический университет	0,07%	6,77%
[5] TPU_VKR_26699.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU180731.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU180731.pdf</a>	Томский политехнический университет	0,34%	6,59%
[6] TPU_VKR_27868.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU182579.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU182579.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	6,4%
[7] TPU_VKR_38888.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU192933.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU192933.pdf</a>	Томский политехнический университет	0,01%	6,35%
[8] TPU_VKR_50747.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU205136.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU205136.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	6,25%
[9] TPU_VKR_28166.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU182866.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU182866.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	6,07%
[10] TPU_VKR_18429.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU122354.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU122354.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	3,12%

Не защищено | tpu.antiplagiat.ru/ReportPage.aspx?docId=tpu.427.32787446&repNum=1&seed=22610F84279390AF9253A6BD54C19592DC115E60

Сервисы | Mail.Ru | Поиск в Интернете | Яндекс | Почта | Pinger: Text and Talk | Сеанс тестирования | Настройки | Другие закладки

[10]	TPU_VKR_18429.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU122354.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU122354.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	3,12%
[11]	Основная образовател...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	2,98%
[12]	Положение о ВРК (2/3...	<a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2">http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	2,03%
[13]	Метод. указания по ВК...	<a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr_07.03.14.doc#2">http://tpu.ru/f/2039/vkr_07.03.14.doc#2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,82%
[14]	Оценка эффективности...	<a href="http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-561207.php">http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-561207.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,08%	1,45%
[15]	Министерство образов...	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/6225076/page:3/">http://www.studfiles.ru/preview/6225076/page:3/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,22%
[16]	Хусаинов, Борис Бикт...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl01002852...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl01002852...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,16%
[17]	Рабочая программа мо...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231474.html">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231474.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,13%
[18]	Горлов, Виктор Влади...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002737000/rsl01002737...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002737000/rsl01002737...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,05%
[19]	Гайсина, Люция Мугта...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004594000/rsl01004594...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004594000/rsl01004594...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,03%
[20]	Лихошерстова, Галина...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002753000/rsl01002753...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002753000/rsl01002753...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,02%
[21]	Источник 21		Цитирования	0,52%	0,97%
[22]	Жданова, Марина Глеб...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006669000/rsl01006669...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006669000/rsl01006669...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,97%
[23]	3.3. Совершенствован...	<a href="http://skachate.ru/informatika/165570/index.html?page=6">http://skachate.ru/informatika/165570/index.html?page=6</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,02%	0,94%
[24]	Брандукова, Елена Ан...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002936000/rsl01002936...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002936000/rsl01002936...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,92%
[25]	Симонова, Людмила Ни...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005479000/rsl01005479...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005479000/rsl01005479...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,91%
[26]	Сироткин, Артем Алек...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004879000/rsl01004879...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004879000/rsl01004879...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,9%
[27]	Тишкина, Надежда Пав...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004973000/rsl01004973...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004973000/rsl01004973...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,88%
[28]	Белая, Наталья Васил...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,01%	0,87%
[29]	Агамирова, Екатерина...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002851000/rsl01002851...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002851000/rsl01002851...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,82%
[30]	Макринова, Елена Иго...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,8%
[31]	Мясова, Елена Виктор...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000331000/rsl01000331...">http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000331000/rsl01000331...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,76%
[32]	Петрова, Татьяна Пет...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006768000/rsl01006768...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006768000/rsl01006768...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,72%
[33]	Павлов, Родион Влади...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004361000/rsl01004361...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004361000/rsl01004361...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,7%
[34]	Бобылев, Юрий Геннад...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,7%

диплом ира.docx | Показать все

EN | 18:17

Не защищено tpu.antiplagiat.ru/ReportPage.aspx?docId=tpu.427.32787446&repNum=1&seed=22610F84279390AF9253A6BD54C19592DC115E60

№	Имя файла	Ссылка	Тип источника	Процент совпадений	Процент уникальности
[34]	Бобылев, Юрий Геннад...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,7%
[35]	Изучение и оценка вл...	<a href="http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-560666.php">http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-560666.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,1%	0,69%
[36]	Пишем работы на 5+ ...	<a href="http://biblo-ok.ru/warm-ok/Pravo/225148.php">http://biblo-ok.ru/warm-ok/Pravo/225148.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,63%
[37]	vorgosai_dlya_GAK_20...	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/1763674/page:13/">http://www.studfiles.ru/preview/1763674/page:13/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,04%	0,62%
[38]	СБОРНИК 2	<a href="http://www.aeterna-ufa.ru/sbornik/EC-52-2.pdf">http://www.aeterna-ufa.ru/sbornik/EC-52-2.pdf</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,62%
[39]	Методы управления	<a href="http://lektcii.net/1-3668.html">http://lektcii.net/1-3668.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,45%	0,6%
[40]	Пример составления S...	<a href="http://studopedia.net/12_46934_primer-sostavleniya-SWOT-anal...">http://studopedia.net/12_46934_primer-sostavleniya-SWOT-anal...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,55%	0,55%
[41]	Реферат - Совершенст...	<a href="http://www.ronl.ru/referaty/menedzhment/810791/">http://www.ronl.ru/referaty/menedzhment/810791/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,23%	0,45%
[42]	П. С. Чубик 2011 г -...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231230.html?page=3">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231230.html?page=3</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,44%
[43]	Тихонова, Ольга Бори...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003312000/rsl01003312...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003312000/rsl01003312...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,43%
[44]	РяРССТЪРРВСТЪРРРРРР...	<a href="http://www.ipr-ras.ru/theses/kovalev/thesis-kovalev.pdf">http://www.ipr-ras.ru/theses/kovalev/thesis-kovalev.pdf</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,38%
[45]	:: безшоковна библ...	<a href="http://www.polka-knig.com.ua/article.php?article=6061&amp;book=6...">http://www.polka-knig.com.ua/article.php?article=6061&amp;book=6...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,36%
[46]	Недзиев, Сергей Нико...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004312000/rsl01004312...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004312000/rsl01004312...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,34%
[47]	База готовых уникаль...	<a href="http://www.dagdiplom.ru/catalog/?SHOWALL_1=1">http://www.dagdiplom.ru/catalog/?SHOWALL_1=1</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,32%
[48]	Савина, Юлия Владими...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003010000/rsl01003010...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,02%	0,29%
[49]	*Основы управления п...	<a href="http://durex-promo.ru/index.php?ds=1423159">http://durex-promo.ru/index.php?ds=1423159</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,21%
[50]	301-000176.pdf	<a href="http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000176.pdf#4">http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000176.pdf#4</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,17%
[51]	Лазарева, Наталья Вя...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004803000/rsl01004803...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004803000/rsl01004803...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,07%

Оригинальные блоки: 70,19%  
Заемствованные блоки: 29,29%  
Заемствование из "белых" источников: 0,52%  
Итоговая оценка оригинальности: 70,71%

Страницы: 1 2 Все

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

диплом ира.docx Показать все

18:17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Торгашина Юлия Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

