# **Управление персоналом в ООО АШАН**

# **2014**

# Введение

управление персонал хозяйственный

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы. [Беляцкий Н.П., Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей MBA. М.: Изд. центр БГУ, 2007. 280 с.] стр 24.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Набор и отбор работников обеспечивает нормальное функционирование организации, закладывает основу для будущего успеха. Высококомпетентный и сплоченный коллектив - главный залог успеха в долгосрочной перспективе.

Сегодня персонал - это главный стратегический ресурс любой компании по отношению к конкурентам. Это должна быть команда единомышленников, партнеров, которые могут признать, принять и осуществлять общие планы. Поэтому эффективный подбор сотрудников - одна из основных задач управления любым предприятием. Качественный персонал служит ключом к успеху предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Кадры являются основным источником каждой компании, качество и эффективность которых во многом зависит от экономических результатов всех ее деятельности.

Таким образом, совершенствование, управления персоналом является приоритетной задачей для любого бизнеса, так как она играет важную роль в достижении миссии и целей организации, т.е. формирование трудового коллектива, занимает ведущее место в системе управления любого предприятия.

В прошлом отбор работников ограничивался оценкой качеств претендентов, обратившихся за работой по своей инициативе. В настоящее же время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций и профессионального развития персонала. Кадровые работники при привлечении персонала руководствуются, главным образом, профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной [http://www.cbs-mba.ru/business/b1\_11.htm].

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Сегодня современный руководитель осознает, что люди - самый важный фактор производства, и, следовательно, выбор эффективного персонала так же важен, как снижение издержек или маркетинг. Прибыль организаций, в первую очередь, приносит высококвалифицированный персонал и подход к нему должен быть не только как к средству для функционирования организации.

В настоящее время актуальность этих вопросов неоспорима. Для эффективного функционирования организация должна управлять процессами отбора и найма сотрудников, то есть создавать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Все вышесказанное объясняет актуальность темы данного исследования.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Объектом исследования в данной работе является ООО «АШАН».

Предметом исследования является процесс управления персоналом в ООО «АШАН».

Целью дипломной работы является определение путей совершенствования управления персоналом в ООО «АШАН» на основе теоретических знаний и анализа управления персоналом в ООО «АШАН». Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Определить сущность системы управления персоналом.

2. Проанализировать структуру управления персоналом.

. Рассмотреть основные показатели хозяйственной деятельности ООО «АШАН».

. Предложить план мероприятий по совершенствованию работы с персоналом ООО «АШАН».

Базой аналитической работы являются статистические данные, публикации, личные наблюдения и выводы, полученные в ходе проведенного исследования в ООО «АШАН».

При разработке теоретических вопросов для раскрытия темы были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам совершенствования управления персоналом, данные периодических изданий, научные доклады, а также Интернет-ресурсы.

На основании этого первая глава работы посвящена рассмотрению следующих вопросов:

 сущность и методы управления персоналом;

 организация управления кадровым потенциалом торгового предприятия;

 персонал как фактор успеха торгового предприятия.

Во второй главе на основании данных о деятельности ООО «АШАН», его структуры управлением персонала проведена оценка кадрового потенциала предприятия, дана характеристика мотивации персонала на предприятии.

На основании материалов первых двух глав в третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование организации торгового предприятия в части управления персоналом, мероприятия по подготовке и подбору кадров, определены направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии.

В четвертой главе разработан урок теоретического обучения по теме «Управление персоналом».

Методологической базой исследования стали работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления персоналом, материалы конкретного предприятия, а также нормативно-правовые акты. Основные методы исследования:

 диалектический метод;

 анализ;

 синтез;

 статистический метод.

Источники информации: устав; коллективный договор; должностные инструкции.

# 1. Теоретические аспекты управления персоналом торгового предприятия

## .1 Сущность системы управления персоналом

В изученных нами источниках можно сказать о двух подходах к пониманию целей управления персоналом. Согласно первому основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью его потенциала для достижения целей организации. При этом под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

 профессиональные возможности работников и руководителей;

 организационная культура;

 сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат коллектива организации);

 господствующий в организации стиль руководства.

Согласно второму подходу основной целью управления персоналом является максимизация соответствия целей организации и средств их достижения целям, потребностям и интересам работников [Управление организацией / М.В. Петрович [и др.]; под науч. ред. М.В. Петровича. - Минск: Дикта, 2008., с. 347].

Сущностью (содержанием) системы управления персоналом торгового предприятия является механизм управления, объединяющий в себе принципы, функции, методы управления персоналом и стили руководства [Брасс, А.А. Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству / А.А. Брасс. - Минск: Регистр, 2006, с. 15].

Любое содержание всегда имеет некую форму. В случае системы управления персоналом этой формой является структура управления, которая включает в себя:

 службу (подразделение) управления персоналом;

 специалистов по управлению персоналом, работающих в этом подразделении;

 средства управления персоналом (в настоящее время важнейшим из них являются информационные технологии).

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должно строиться управление персоналом организации. В числе основных принципов управления персоналом можно назвать следующие.

. Принцип подбора кадров по профессиональным и личностным качествам.

Необходимость использования этого принципа в условиях агрессивной внешней среды определяется тем, что организация:

 не может позволить себе иметь кадры с низким уровнем профессионализма;

 периодически сталкивается с задачами, которые не может решить один человек, даже имеющий штат помощников в своем подчинении.

Следовательно, сотрудники организации должны обладать не только профессионализмом, но и способностью к совместной деятельности (умением работать в команде), то есть личностные качества сотрудников становятся не менее значимыми, чем профессиональные. Более того, сегодня все сложнее провести разделение этих качеств. Так, умение слушать подчиненного считается личностным качеством руководителя. Однако в динамичном мире от этого умения зависит качество принимаемых им решений. Значит, умение слушать становится не столько личностным, сколько профессиональным качеством руководителя.

. Принцип преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников.

. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров.

Этот принцип реализуется на основе:

 создания необходимых условий для постоянного повышения профессиональной квалификации персонала;

 использования обоснованных критериев оценки его деятельности.

. Принцип открытого соревнования.

Согласно этому принципу организация, желающая быть результативной, должна поощрять открытое соревнование между сотрудниками, стремящимися к карьерному росту, уделяя большое внимание развитию у них управленческих компетенций. Организация не может позволить себе иметь управленцев, не заинтересованных в своем профессиональном росте и управленческом мастерстве.

. Принцип демократизации работы с кадрами.

Этот принцип предполагает:

 индивидуализацию деятельности кадровой службы (рассматривать личность, интересы и потребности каждого работника);

 изучение и учет коллективного мнения работников при решении важнейших задач и проблем в деятельности организации;

 участие всего коллектива подразделения в оценке своих сотрудников;

 вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников (через участие в кружках качества, общественные бюро экономического анализа и т.п.);

 обязательное информирование работников о результатах и перспективах экономической деятельности предприятия.

. Принцип системности работы с кадрами.

Он означает, что управление персоналом должно:

 охватывать не отдельные категории работников, а весь персонал;

 быть направлено на разрешение причин существующих проблем, а не на устранение их следствий;

 использовать разнообразные методы, приемы и средства работы с персоналом.

. Принцип адаптивности к динамичным условиям внешней среды.

Он означает, что к организации кадровой работы нельзя подходить как к чему-то статичному. Изменения, происходящие в мире, неизбежно сказываются и на сотрудниках предприятия, изменяют их желания и потребности. Следовательно, используемые методы воздействия на персонал должны также постоянно развиваться.

Функции управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся и однородностью, и сложностью виды управленческой деятельности, направленной на персонал. Именно в функциях раскрывается содержание управления персоналом как процесса. Важнейшими из функций управления персоналом являются следующие:

1. Оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.

2. Планирование персонала, обязательными элементами которого являются:

 планирование привлечения, использования, развития и высвобождения персонала;

 планирование затрат на персонал.

3. Маркетинг персонала, который включает в себя:

 исследование рынка рабочей силы (сегментация по квалификации, специальностям, возрасту, стажу работы и т.д.);

 проведение рекламных кампаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;

 активное воздействие на рынок рабочей силы путем, во-первых, обучения своими специалистами будущих работников предприятия (проведение занятий, семинаров в различных учебных заведениях), во-вторых, финансирования творчества детей и молодежи.

4. Набор и отбор кандидатов на вакантные должности при непосредственном взаимодействии кадровой системы предприятия с таким важным компонентом внешней среды, как трудовые ресурсы.

5. Адаптация новых сотрудников к особенностям организации и новому рабочему месту.

В процессе выполнения этой функции происходит знакомство новых членов коллектива:

 принципами, лежащими в основе деятельности предприятия;

 нормами внутрипроизводственного этикета;

 ожиданиями, которые существуют в организации по отношению к ее новым сотрудникам.

6. Повышение квалификации или переквалификация как вновь прибывших работников, так и опытных сотрудников организации посредством обучения эффективным навыкам работы.

7. Мотивация, то есть определение методов воздействия на персонал в целях побуждения сотрудников организации к достижению стоящих перед организацией целей.

. Оценка трудовой деятельности: текущий контроль результатов труда, проведение различных аттестационных мероприятий и доведение результатов этих мероприятий до сотрудников.

. Формирование кадрового резерва и внутреннее продвижение сотрудников: повышение, перевод в другие подразделения или на другие участки работы (ротация), понижение в должности и увольнение.

Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют способы воздействия на персонал [http://www.fellowmanage.ru/xins-122-1.html].

## 1.2 Методы управления персоналом

Кадровая политика предприятия торговли определяет подбор методов ее реализации. Методы управления персоналом представляют собой способы управленческого воздействия на коллектив в целом, отдельные его группы и на отдельного работника, обеспечивающие реализацию стратегии управления персоналом.

В теории менеджмента выделяют несколько подходов к классификации методов управления персоналом. Так, М.В. Сорокина выделяет следующие методы управления персоналом [Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / М.В. Сорокина. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2008. с. 254-257]:

1. По типу воздействия различают методы прямого и косвенного воздействия. Методы прямого воздействия предполагают однозначное исполнение, обусловленное действием четких регламентов. Их применение не допускает свободы выбора поведения исполнителем. Методы косвенного воздействия такую свободу предоставляют. Необходимый результат достигается за счет использования рычагов, заинтересовывающих исполнителя действовать в интересах руководителя.

. По масштабу использования методы подразделяются на общие и частные. Частные методы разрабатываются применительно к решению конкретных задач в рамках отдельных элементов системы управления и имеют конкретный алгоритм исполнения (например, метод «Управления по целям»). Общие методы универсальны. Они применимы для реализации нескольких задач (например, метод нормирования). С их помощью обеспечивается реализация частных методов управления.

3. По источнику управляющего воздействия различают методы централизованного и децентрализованного воздействия. Методы централизованного воздействия разрабатываются высшим руководством предприятия. Методы децентрализованного воздействия разрабатываются на низовых уровнях управления.

. По продолжительности воздействия методы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и оперативные. Методы каждой группы обеспечивают реализацию соответственно долгосрочных, среднесрочных и оперативных целей.

. По способу выработки управляющего воздействия различают единоличные, коллегиальные и коллективные методы. Единоличные методы вырабатываются руководителем без привлечения к этому процессу подчиненных. Коллегиальные методы вырабатываются группой должностных лиц, входящих в состав структурного образования, уполномоченного на решение определенного круга специализированных задач (например, ревизионная комиссия, координационный совет по закупкам, комиссия по социально-бытовым вопросам). Коллективные методы вырабатываются всеми работниками, входящими в состав относительно обособленного структурного образования (например, отдела, секции или предприятия в целом). Соотношение методов определяется стилем управления, принятым в данной организации, и рабочей обстановкой.

. В соответствии с организационными особенностями воздействия можно выделить профилактические методы (направленные на предупреждение нежелательных действий, результата), пресекающие методы (направленные на прекращение действий, изменение ситуации) и подкрепляющие или поддерживающие (направленные на их сохранение).

. По механизму и характеру воздействия па персонал различают три группы методов: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические.

Административные методы относятся к методам прямого воздействия. Основой их применения являются властные полномочия.

Экономические методы - методы косвенного воздействия. Механизм их действия строится на экономических интересах группы людей или отдельных работников и предполагает вероятностный характер достижения целей в условиях свободы выбора поведения исполнителем.

Социально-психологические методы представляют систему способов управления, обусловленных нематериальными потребностями индивидуума - социальными и статусными потребностями, потребностями в творчестве, саморазвитии. Механизм их воздействия строится на знании психологических характеристик работника, ценностной ориентации высшего порядка, социальных аспектов его поведения.

Перечисленные группы методов тесно взаимосвязаны друг с другом. Эффективность управления персоналом достигается за счет оптимального их сочетания в соответствии с требованиями ситуации.

Административные методы управления персоналом. Формами реализации административных методов являются директивы органов управления (приказы, планы, положения, инструкции). Особое значение данная группа методов приобретает при решении организационных и координационных проблем в периоды создания организации и ее реорганизаций.

Административные методы обеспечивают функционирование системы в заданных параметрах и ее перевод из одного состояния в другое. Регламентирование исполнения по содержанию и срокам позволяет координировать деятельность персонала, упрощает процедуру его оценки. Это преимущество административных методов становится незаменимым в ряде ситуаций, например, критических, экстремальных ситуациях, при решении масштабных задач, требующих координации усилий большого числа людей.

Административные методы определяют использование экономических и социально-психологических методов правления.

В соответствии со спецификой средств организационного воздействия административные методы подразделяются на организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы.

Организационно-стабилизирующие методы обеспечивают упорядочение деятельности объекта управления. Они фиксируют его состав и характер взаимосвязи отдельных элементов. Данная группа методов реализуется в форме регламентирования, нормирования и инструктирования.

Распорядительные методы обеспечивают реализацию текущей организационной деятельности в соответствии со сложившимися на данный момент условиями. Распорядительное воздействие осуществляется в письменной и устной формах. Его инструментами являются директивы, приказы, распоряжения, указания, резолюции, предписания. Правом издавать приказы наделяется руководитель организации.

Коллективный договор может оговаривать круг вопросов, приказы по которым требуют согласования с соответствующими общественными организациями.

Правом отдавать распоряжения наделены линейные руководители, их заместители и функциональные руководители в пределах своей компетенции. Они направлены на решение частных управленческих вопросов внутри подразделения. Соблюдение принципа единоначалия обеспечивается строгим регламентированием сферы и объема распорядительного воздействия. Как правило, распоряжения линейных руководителей касаются вопросов оперативного управления подразделением, организации и обеспечения условий работы персонала, оценки и стимулирования труда работников.

Методы дисциплинарного воздействия. Распорядительное воздействие осуществляется на основе твердой исполнительской дисциплины, требующей четкого контроля реализации принятых решений. Поэтому важным дополнением перечисленных административных методов являются методы дисциплинарного воздействия. Их применение строится на должностной ответственности. Различают общую (административную) и функциональную (исполнительскую) ответственность.

Общая ответственность предусматривает ответственность за обеспечение условий, необходимых для осуществления определенной деятельности. Она, как правило, соответствует деятельности руководителя.

Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и соответствует деятельности исполнителя.

Следует различать дисциплинарные методы управления и дисциплинарные методы воздействия.

Дисциплинарные методы управления включают в себя широкий диапазон методов, обеспечивающих поддержание дисциплины труда в организации на установленном администрацией уровне.

В состав дисциплинарных методов входят методы дисциплинарного воздействия на конкретного работника. Они являются мерой принуждения, применяемой в отношении работника, не исполнившего свои обязанности или исполнившего их некачественно.

Нарушение трудовой дисциплины влечет за собой применение к провинившемуся работнику со стороны администрации дисциплинарных мер воздействия. Вид дисциплинарного взыскания определяется исходя из тяжести совершенного проступка и размера нанесенного ущерба. Различают мелкие, серьезные и грубые нарушения. К мелким нарушениям можно отнести единичные случаи опоздания на работу, случаи не продолжительного отсутствия на рабочем месте, единичные факты посторонних разговоров или занятий, случаи несоответствия внешнего вида. В отношении подобных нарушений может быть сделано устное замечание.

Рассмотренные выше административные методы управления являются основой реализации экономических методов управления персоналом.

Экономические методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом представляют собой совокупность способов управленческого воздействия на экономические интересы персонала, обеспечивающие единство целей работодателя и наемного работника. Они подразделяются на две основные группы: материальное стимулирование и экономическую ответственность.

Социально-психологические методы управления персоналом. Эффективность данной группы методов обеспечивается оптимальным сочетанием с рассмотренными ранее методами управления персоналом.

Социально-психологические методы управления представляют собой способы и приемы воздействия на межличностные отношения и социальные процессы, протекающие внутри трудового коллектива. Механизм реализации, данной группы методов основывается на знании психофизиологических особенностей работника. Их реализация предполагает всестороннее развитие трудовых ресурсов, повышение уровня зрелости, трудовой активности персонала, создание удовлетворительных условий труда и взаимодействия работников.

Данная группа методов формирует благоприятный психологический климат в коллективе и ориентирована на удовлетворение социальных потребностей персонала. Чувство стабильности, надежности положения, приверженности к своему делу и предприятию, стремление к самосовершенствованию, творчеству рассматриваются как факторы, оказывающие непосредственное влияние на результативность работы организации [Управление персоналом предприятия; учеб.пособие для студентов вузов обучающихся по специальностям экономики и упраления / В.М. Маслова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2012].

## .3 Персонал как фактор успеха предприятия

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя. Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Так, В.И. Гончаров выделяет систему управления трудовыми ресурсами, под которой он понимает взаимосвязанную совокупность целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы [Гончаров, В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / В.И. Гончаров.- Минск: Современная школа, 2006.- 281 с].

Данная система включает различные подсистемы, выполняющие конкретные функции, в том числе:

 подсистему подбора и расстановки кадров;

 подсистему профессионального отбора, повышения квалификации и роста профессионального мастерства;

 подсистему качества труда и методов его оценки;

 подсистему мотивации трудовой деятельности.

При этом подсистемы объединены единой целью управления, отражающей стремление к повышению производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей и потенциала работников. Действия всех подсистем направлены на то, чтобы эти способности и возможности полностью раскрылись в условиях конкретного предприятия.

Большой разнобой вносит, и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

 personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; «человеческие отношения» в промышленности;

 personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

 personnel relations - управление кадрами и т.д.

В условиях современного мира рыночные отношения все активнее проникают в нашу жизнь. Это неизбежно приводит к тому, что на жизнедеятельность организации, ее конкурентоспособность и выживание все большее воздействие оказывают следующие факторы.

1. Быстрое изменение внешней среды (появление новых конкурентов и партнеров, технологий, изменение поведения потребителей, законодательства, экологии, выход на новые рынки). Это побуждает организации к широкому использованию инноваций в области изделий, производственных и управленческих технологий, рыночного поведения. Все это предъявляет достаточно нетрадиционные требования к работникам (целостность, масштабность и комплексность мышления, способность быстрой адаптации к изменяющимся условиям, знания и опыт в международной практике, инновационное, творческое мышление и поведение и др.), компетентность которых должна постоянно повышаться [Управление персоналом. Сотрудники как фактор успеха организации http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3bd68b4d43b88521206d27\_3.html.]

. Меняются ценностные ориентации людей в трудовой деятельности. Взаимоотношения персонала и организации все больше принимают рыночный характер. Сегодня происходит коренное изменение традиционной системы отношений между человеком и организацией.

Раньше организация в сознании сотрудников была вечной. Она существовала гораздо дольше, чем их трудовая жизнь. Многие люди связывали свой личный успех с успехом организации. Для молодого специалиста главным при распределении было - попасть в хорошую, стабильно растущую организацию. Она предоставляла ему гарантированный, увеличивающийся доход, а рост организации предоставлял широкие возможности для карьеры. В обмен на это человек был лоялен и добросовестно трудился.

Сегодня ситуация иная. Многие на собственном опыте (или опыте близких) убедились, что организации смертны. Это подтверждают и научные исследования, согласно которым средний срок жизни организации в рыночной экономике составляет 30 лет. Это значительно меньше длительности трудовой жизни [Брасс, А.А. Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству / А.А. Брасс. - Минск: Регистр, 2006, с. 64

Поэтому к людям приходит понимание того, что нельзя связывать свою жизнь с конкретной организацией. Отсюда взгляд на свою карьеру не как на продвижение по иерархической лестнице в организации, а как на последовательность своеобразных проектов, осуществляемых в разных организациях и, что вполне возможно, в разных странах.

3. Рыночные отношения охватывают организацию не только извне. Они проникают внутрь, заставляя соответствующим образом изменять систему менеджмента и соответственно систему управления персоналом. Решение кадровых вопросов в условиях рынка, в том числе и рынка рабочей силы, требует новых подходов, поскольку меняется сам характер отношения человека к труду, его стоимости и условиям продажи. Работник начинает иначе относиться к организации. Он работает в ней, пока получаемое вознаграждение, содержание работы, взаимоотношения с коллегами его устраивают. Как только один из этих факторов перестает удовлетворять работника, он уходит. Попадая на рынок труда, он хочет продать свой труд как можно выгоднее, дороже. А дорого продаются профессионалы. Поэтому рост профессиональных качеств - фактор для человека, думающего о собственном будущем.

Таким образом, персонал - это один из важнейших ресурсов предприятия. В нем сосредоточены наибольшие резервы развития и повышения эффективности организации.

Существуют принципы управления персоналом: принцип подбора кадров по профессиональным и личностным качествам, принцип преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников, принцип профессионального и должностного продвижения кадров, принцип открытого соревнования, принцип демократизации работы с кадрами, принцип системной работы с кадрами, принцип адаптивности к динамичным условиям внешней среды.

Методы управления персоналом: по типу воздействия различают методы прямого и косвенного воздействия, по масштабу использования подразделяются на общие и частные, по источнику управляющего воздействия различают методы централизованного и децентрализованного воздействия, по продолжительности воздействия подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и оперативные, по способу выработки управляющего воздействия различают единоличные, коллегиальные и коллективные методы, в соответствии с организационными особенностями воздействия профилактические, пресекающие и подкрепляющие методы, по механизму и характеру воздействия на персонал различают три группы методов: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Искусство управления персоналом сегодня становится основным параметром, определяющим конкурентоспособность организации, которая может достичь своих целей, лишь опираясь на высокий уровень творческого и профессионального потенциала сотрудников.

# 2. Управление персоналом в ООО «АШАН»

## .1 Структура управления ООО «АШАН»

Характер разделения труда внутри организации, и координация взаимодействия в направлении общих целей отражается в организационной структуре предприятия. Организационная структура характеризует внутреннее строение организации и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих закрепленные за ними функциями.

Наибольшее распространение в торговле получила линейно-функциональная структура управления. В линейно-функциональной структуре управления линейные связи обеспечивают единство целей, а функциональные - специализацию управленческой деятельности, что позволяет решать сложные многоцелевые задачи.

В ООО «АШАН» так же создана линейно-функциональная структура управления, в состав которой входят:

 административно-управленческий персонал;

 специалисты и служащие;

 торгово-оперативный персонал;

 вспомогательный персонал.

Организационная структура предприятия разработана с учетом численного и квалифицированного состава работников, а также характера выполняемых работ. В положениях о структурных подразделениях закреплены основные функции, задачи, права и ответственность и другие.

Организационная структура управления ООО «АШАН» (см.рис.1).



Рисунок 1 - Органиграмма магазина АШАН

Система управления персоналом направлена на решение следующих задач:

 оперативное удовлетворение потребностей магазина в трудовых ресурсах необходимой специальности и уровня квалификации;

 формирование и обеспечение комплекса организационных, экономических, социально-психологических усилий для надлежащего исполнения сотрудниками возложенных функций и повышения эффективности труда;

 обеспечение связи между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента.

Исходя из структуры управления наблюдается следующая подчиненность:

Директору подчиняются:

 ассистент директора

 директор по продажам не продовольственных товаров;

 директор по продажам продовольственных товаров;

 контролер управления;

 руководитель отдела персонала;

 руководитель сектора касс

 руководитель отдела ПВС.

Директору по продажам непродовольственных товаров подчиняются:

 руководители секторов;

 менеджеры направлений;

 РТЗ;

 эксперты;

 продавцы-консультанты.

Директор осуществляет:

 общее руководство предприятием;

 контролирует строгое обеспечение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

 осуществляет организацию и совершенствование экономической

 деятельности гипермаркета и другие;

 организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений гипермаркета;

 направляет деятельность структурных подразделений на обеспечение прибыльной работы предприятия;

 обеспечивает все принятые обязательства перед Госбюджетом, поставщиками, заказчиками, банками, подписывает все договоры[Должностная инструкция Утверждена приказом генерального директора ООО «АШАН» Патрика Лонге №19 от 31.05.2004 ].

Основные функции отдела персонала:

 осуществляет эффективный подбор, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами;

 обеспечивает предприятие необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации;

 участвует в разработке и реализации стратегии управления персоналом;

 участвует в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создании благоприятного социально-психологического климата;

 постоянное совершенствование управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных персонал-технологий и оказание систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления персоналом.

Основные задачи отдела персонала:

 контроль ведения кадрового делопроизводства в полном объеме

 подготовка сведений для расчета заработной платы;

 учет рабочего времени сотрудников;

 регулярная отчетность по результатам работы;

 внутренние коммуникации с сотрудниками в рамках гипермаркета.

 разработка единой кадровой политики и её осуществление через повседневную кадровую работу;

 определение текущей потребности в кадрах;

 разработка мотивационной системы эффективного cтимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом;

 содействие успешной адаптации новых работников в коллективе;

 анализ имеющегося кадрового состава, планирование профессионально-должностного продвижения работников;

 организация изучения профессиональных, деловых и моральных качеств работников на основе объективной оценки при широком использовании различных методов, а также проведение аттестации руководителей и специалистов;

 формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, составление плана работы с ним, разработка схемы замещения;

 осуществление непрерывного образования руководителей и специалистов, организация подготовки, переподготовки, повышение квалификации рабочих;

 организация эффективной системы персонального учета, обработка поступающей кадровой информации;

 осуществление оформления кадровых документов в установленные сроки и обеспечение их сохранности;

 представление всех видов статистической отчетности по работе с кадрами.[ Должностная инструкция.Утверждена приказом генерального директора ООО «АШАН» Патрика Лонге №19 от 31.05.2004].

Основные задачи экономического отдела:

 проверка наличия, достоверности и соответствия информации о товаре требованиям действующего законодательства (маркировка товара, сопроводительная документация);

 экономическое планирование в организации, направленное на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов роста товарооборота с целью достижения наибольшей экономической эффективности;

 разработка материального стимулирования продавцов, руководителей, специалистов и других служащих, совершенствование организационной структуры управления, обеспечение рационального расходования фонда заработной платы, повышение роста производительности труда, контроль за правильностью применения тарифных ставок, должностных окладов, установление разрядов рабочим и категорий специалистам;

 разработка прогнозных и текущих заданий и расчетов по розничному товарообороту и его структуре, финансовым показателям, труду и заработной плате, бытовому обслуживанию;

 комплексный экономический анализ деятельности организации и своевременная разработка мер по ускорению темпов роста производительности труда, повышению уровня рентабельности, устранение нерациональных расходов, экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, разрабатывает меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности, производительности труда, устранению потерь и непроизводительных расходов;

 методическое обеспечение соответствующих вопросов;

 доведение до товарных отделов, секций и других структурных подразделений плановых показателей по товарообороту и контроль за их выполнением.

Основными задачами руководителей сектора являются:

 обеспечивают четкую организацию торгово-технологического процесса и высокую культуру обслуживания покупателей, выполнение плана товарооборота и др. показателей в целом по отделу;

 оптимизация стоков, проведение инвентаризаций, промо-акций;

 совместно с др. отделами систематически совершенствуют формы и методы продажи товаров, увеличивают количество и качество оказываемых услуг;

 обеспечивают постоянное наличие в продаже товаров в достаточном ассортименте и надлежащего качества, ежедневно контролируют соблюдение правил торговли и розничных цен;

 прогнозируют и анализируют экономические показатели деятельности сектора;

 осуществляют контроль за организацией торгового обслуживания покупателей, соблюдением законодательства, трудовой и производственной дисциплины, выполнением санитарных требований и правил личной гигиены, принимают необходимые меры по замечаниям и предложениям покупателей;

 постоянно анализируют производительность труда работников торгового зала, стремясь систематически ее повышать.

Основные задачи коммерческих отделов:

 разработка и осуществление мероприятий, направленных на повышение эффективности хозяйственной деятельности универмага;

 формирование ассортимента;

 планирование продаж и анализ результатов деятельности отдела;

 осуществление контроля за поступлением товаров от промышленных предприятий, оптовых баз и других поставщиков по срокам, количеству и ассортименту;

 составление и представление статистической и другой отчетности органам статистики и вышестоящим организациям, по запросам других организаций.

Менеджеры направлений осуществляют:

 управление коллективом (до 15 чел);

 подбор персонала, интеграция;

 обучение персонала;

 мотивация персонала;

 оценка деятельности сотрудников.

 работа в торговом зале: организация деятельности сотрудников, проведение работы по повышению качества обслуживания и по изучению спроса клиентов.

Осуществление комерческой деятельности менеджером направлений:

 формирование ассортимента, отвечающего потребностям покупателей;

 заказ товара;

 контроль качества продукции;

 расчет заказов и контроль резерва товара на складе;

 планирование и организация промо-акций;

 ценообразование;

 планирование продаж и анализ результатов деятельности отдела.

 разработка предложений по улучшению качества, изменению ассортимента товаров, не пользующихся спросом, освоению новых видов товаров, уценки неходовых товаров;

 заключение договоров с поставщиками;

 контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств по срокам поставки, ассортименту и количеству поставляемых товаров;

 рассмотрение писем, заявлений и жалоб покупателей по вопросам, относящимся к компетенции отдела, и внесение предложений по разрешению этих жалоб [Должностная инструкция. Утверждена приказом генерального директора ООО «АШАН» Патрика Лонге №19 от 31.05.2004].

Работники торгового зала(РТЗ), эксперты, продавцы консультанты:

 осуществляют оперативную работу в торговом зале, а также выполняют другие задания руководства в рамках своих служебных обязанностей.

 знают ассортимент, основные характеристики товара цены отдела;

 своевременно выкладывают товар на полки, соблюдая план выкладки товара и правила ротации продуктов;

 ежедневно осуществляют выставление ценников в соответствии с правилами, контролируют наличие ценников и их соответствие штрих-коду;

 выполняют инструкции, распоряжения, предписания своего непосредственного и/или вышестоящего руководителя, по его требованию готовят и предоставляют в указанный срок отчеты о своей деятельности, планы и иные требуемые документы;

 соблюдают правила хранения товаров в магазине;

 оперативно разбирают тележки с оставленными покупателями товаром;

 оказывают помощь клиенту в предупредительной и вежливой форме, поддерживают высокий уровень обслуживания клиентов в соответствии с политикой ООО «АШАН»;

 исследуют покупательский спрос в рамках своих обязанностей;

 вносят предложения по улучшению имплантации товара. [Должностная инструкция. Утверждена приказом директора ООО «АШАН» Жан- Пьера Жермена №16 от 01.12.2007].

Основные принципы управления персоналом в ООО «АШАН».

Таблица 1. Принципы управления персоналом ООО «АШАН»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Принципы | Используется | Используется частично | Не используется совсем |
| 1.Принцип подбора кадров по профессиональным и личностным качествам |  | + |  |
| 2.Принцип преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников |  | + |  |
| 3.Принцип профессионального и должностного продвижения кадров | + |  |  |
| 4. Принцип открытого соревнования | + |  |  |
| 5. Принцип демократизации работы с кадрами | + |  |  |
| 6. Принцип системности работы с кадрами | + |  |  |
| 7. Принцип адаптивности к динамичным условиям внешней среды. | + |  |  |

## 2.2 Основные показатели хозяйственной деятельности ООО»АШАН»

Оборот розничной торговли ООО «АШАН» за 2011 год увелиился на 3194,3 млн.руб. и составил 22139,1 млн.руб. против 18944,8 млн. руб. в 2010г. В 2010 году тоже было повышениие оборота на 20,72% в действующих ценах, однако в сопоставимых ценах прирос составил всего 1,45%. Общий прирост оборота розничной торговли за 2 года в действующих ценах составил 41,08%.

В основном увеличение оборота было связанно с увеличением цен на товары в 2010 и 2011 году. На рост оборота положительно повлияло увеличение совокупных ресурсов на 3928,4 млн.руб., которые составили 17421,6 млн.руб. в 2011 г., а в 2010 - 13493,2 млн.руб. Русерсоотдача с каждым годом увеличивается, с 1,04 руб. в 2009 году до 1,27 руб. в 2011г. Данный показатель является обобщающим показателем эффективности. Его увеличение свидетельствует о повышении суммы оборота на 1 млн. совокупных ресурсов в ООО «АШАН».

В целом ООО «АШАН» эффективно использовало свои ресурсы в 2011 году. Среднегодовая сумма оборотных средств составила 7417 млн.руб. Это больше на 44,61% по сравнению с 2010 годом, и на 69% по сравнению с 2009г. Расходы на оплату труда в 2011 году составили 1514,7 млн.руб.Если в 2010году прирост составил всего 0,19% от уровня предыдущего периода, то в отчетном году расходы на оплату труда увеличились на 11,86%. Это произошло за счет влияния изменения розничного оборота и роста средней заработной платы на одного работника и попытки приблизить среднюю заработную плату работников к рыночному уровню. При увеличении численности работников на 1 человека с 18 до 19, среднемесячная заработная плата увеличилась на 6,78% и составила в 2011 году 6643,42 руб.

Фондоотдача, характеризующая объем оборота в расчете на единицу (обычно на рубль) использованных основных фондов, уменьшилась с 2,31 рублей в 2010 году до 2,26 рублей в 2011 году. Это обстоятельство вызванно опережением темпов роста стоимости основных фондов (Тр = 129,33%) по сравнению с темпами роста оборота (Тр = 116,86%) за анализируемый период.

Фондовооруженность - это отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднегодовой численности работников. Данный показатель увеличился за 2 года на 22,45%, что в сумме составило 515,95 млн.руб. основных фондов на одного работника. Рост фондовооруженности - основа роста производительности и улучшения условий труда торговых работников, повышения качества обслуживания покупателей. Фондоемкость - увеличилась на 2,47% и составила 0,44 млн.руб. в 2011 году.

В целом необходимо отметить , что достаточно уделяется внимания обновлению основных фондов. Так как была разработана соответствующая программа развития материально-технической базы, которая вступила в действие и основные плоды её внедрения можно увидеть уже сейчас.

Доходы предприятия увеличились за 2010 год на 24,11% и составили 4416 млн.руб. В 2011 году доход составили 4914 млн.руб., прирост - 11, 28%.

Необходимо продолжать увеличение оборота розничной торговли; обеспечивать рост прибыли, производить капитальный ремонт и переоборудование (в частности, заменять устаревшиее физически и морально технологическое оборудование на новое, отвечающее современным требованиям).

Данные представленны на основании сайта http://diplombest.ru/otchety-po-praktike/246-otchet15.html.

## 2.3 Кадровый потенциал предприятия

Численность работников по штатному расписанию составляет на 01.01.2014 - 784 чел., из них:

руководящие работники - 73чел. или 9,3 %;

специалисты - 91 чел. или 11,6 %;

служащие - 21 чел. или 2,7 %;

рабочие - 599 чел. или 76,4 %.

Списочная численность работников магазина составляет на начало 2014года 811 человек, из них женщин 698 человек, что составляет 86,1%. Удельный вес рабочих в общем количестве - 619 человек или 78,6%. Руководителей в гипермаркете 77 человек, специалистов - 94 человек, других служащих - 21 человек.

Состав и структура численности персонала ООО «АШАН» представленна в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2. Состав и структура численности персонала ООО «АШАН»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Списочная численность работников, чел. | | Удельный вес, % | | Отклонения +,-, чел. | Отклонения уд. веса, % |
|  | 2013г. | 2014 | 2013г. | 2014г. |  |  |
| Всего, в том числе | 732 | 811 | 100,0 | 100,0 | +79 | - |
| Руководители | 62 | 77 | 8,5 | 9,5 | +15 | +1 |
| Специалисты | 78 | 94 | 10,6 | 11,6 | +16 | +1 |
| Другие служащие | 17 | 21 | 2,3 | 2,6 | +4 | +0,3 |
| Рабочие | 575 | 619 | 78,6 | 76,3 | +44 | -2,3 |



Рисунок 2. Состав работников ООО «АШАН»

В структуре численности работников гипермаркета наибольший удельный вес занимают рабочие специальности - свыше 70 %, руководители около 10 %, специалисты около 12 %. В 2013 году по сравнению с 2014 годом наблюдается рост удельного веса руководителей на 1% и снижение удельного веса рабочих специальностей на 2,3 %. В таблице 3 приведены показатели характеризующие качественный состав работников ООО «АШАН» по состоянию на 01.01.2014г.

Таблица 3. Качественный состав работников ООО «АШАН»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Количество человек | | | |
|  | Руководители, специалисты, служащие | | Рабочие | |
|  | 2013г. | 2014г. | 2013г. | 2014г. |
| Всего работников, из них имеют образование | 157 | 192 | 732 | 811 |
| Высшее | 105 | 132 | 40 | 49 |
| Среднее специальное | 38 | 43 | 200 | 226 |
| Профессиональное техническое | 14 | 13 | 343 | 384 |
| Общее среднее | - | 4 | 149 | 152 |

Из данных таблицы 3 видно, что высшее образование имеют 68,8% в общей численности руководителей, специалистов и служащих и в динамике наблюдается рост численности с высшим образованием на 2 % в 2014 году по сравнению с 2013 годом.

Среднее специальное образование имеют 43 человека или 22,4 % от всей численности руководителей, специалистов и служащих. 13 чел. или 6,8 % среди руководителей, специалистов и служащих имеют профессиональное техническое образование.

Среди рабочих специальностей имеются работники с высшим образованием (49 чел в 2014 году или 6,1 %), что является отрицательным моментом в качественном составе работников.

Таким образом, образовательный уровень работников ООО «АШАН» довольно высок: руководители и специалисты с высшим образованием составляют 22,3 % от всей численности работников в 2014 году (в 2013 году - 19,8%), со средним специальным - 33,2% (в 2013 году - 32,5 %).

В отчетном 2014 году 85 человек повысили уровень квалификации, в т.ч. служащие 41 чел. или 48,2 % и рабочие 44 чел. или 51,8 %. Относительно всей численности руководителей, специалистов и служащих повысили квалификацию только 21,3 % и среди рабочих только 7,1 % .



Рисунок 3. Уровень образования сотрудников ООО «АШАН»

В динамике наблюдается незначительный рост численности работников, которые повысили квалификацию (табл. 4).

Таблица 4. Профессиональное обучение работников за 2013-2014 гг. в ООО «АШАН»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | | 2014г. | | Отклонение | |
|  | Всего, чел. | Уд. вес, % | Всего, чел. | Уд. вес, % | Всего, чел. | Уд. вес, % |
| Всего обучено | 74 | 100,0 | 85 | 100,0 | +11 |  |
| Из них служащих | 39 | 52,7 | 41 | 48,2 | +2 | -4,5 |
| В том числе руководителей | 25 | 33,8 | 21 | 51,2 | -4 | +17,4 |
| В том числе специалистов | 14 | 18,9 | 20 | 48,8 | +6 | +29,9 |
| Рабочие | 35 | 47,3 | 44 | 51,8 | +9 | +4,5 |

Следовательно, в динамике имеется рост численности работников получившие повышение квалификации, в абсолютном размере составляет всего 11чел. или на 14,9 % больше в 2014 году по сравнению с 2013 годом в основном за счет рабочих специальностей.

Большую часть составляют работники в возрасте 35-50 лет - 388 человека или 47,8%, в возрасте 51-60 лет - 231 человек или 28,5%, в возрасте 18-34 лет - 192 человек или 23,7 % (рис. 4).



Рисунок 4. Возраст сотрудников ООО «АШАН, чел.

Женщины составляют большую часть работников гипермаркета - 672 человек или 82,9%, а мужчины - 132 человек или 17,1% (рис.5).



Рисунок 5. Сотрудники ООО «АШАН» по половому признаку, чел.

Одним из основных направлений развития гипермаркета является совершенствование структуры управления, обеспечение эффективного использования кадров, их обучение в целях получения запланированной прибыли и рентабельности. С этой целью в гипермаркете организовано профессиональное обучение работников.

Исходя из проведенной характеристики и результатов хозяйственной деятельности ООО «АШАН» можно сделать выводы:

. Что организационно-управленческая структура гипермаркета линейно-функциональная и имеет следующие недостатки:

- громоздкость в структуре управления;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, много контактов с подчиненными и с высшим руководством;

задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений;

много управляющих между производственными рабочими и лицом, принимающим решения.

Следует отметить, что для данного предприятия, в силу определенных его особенностей (размер, род деятельности), такая структура является приемлемой. Но для повышения эффективности организационной структуры управления ООО «АШАН», придания ей гибкости, мобильности, динамичности и экономичности целесообразно её усовершенствовать.

. Требуется провести мероприятия по совершенствованию работы с персоналом для выявления скрытых резервов, профессиональной ориентации, адаптации, мотивации и т.д.

. Для роста эффективности работы предприятия требуется разработка методов стимулирования деятельности персонала и развитие инициативы работников.

# 3. Повышение эффективности управления персоналом в ООО «АШАН»

## 3.1 Совершенствование организационной структуры управления предприятия

Совершенствование организационной структуры - одно из основных направлений развития системы управления предприятием [Агафонова И.П. Система менеджмента на предприятии: организационные структуры предприятия. N 4, 2012. С. 45- 52. ].

Организационная структура определяет эффективность предприятия и его потенциальные возможности, поэтому к совершенствованию структуры управления необходимо относиться с максимальной осторожностью. Неоправданное включение лишних элементов оргструктур, как и исключение необходимых для реализации определённых функций, резко снижает эффективность управления.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационной структуре, применение новой организационной формы структуры

Обычно при совершенствовании структуры управления на первом этапе исходят из того, что уже имеется определённая структура (или существует её прототип, аналог); необходимо осуществить анализ её возможностей и применимости к определённым условиям. На втором этапе либо совершенствуется имеющаяся структура управления, либо проектируется новая.

При совершенствовании организационной структуры управления необходимо получить чёткие, однозначные ответы на следующие вопросы [Агафонова И. П. Система менеджмента на предприятии: организационные структуры предприятия. N 4, 2012. С. 45- 52. ].:

) соответствует ли структура управления основным целям, стоящим перед производственной системой (хозяйственным органом) - целям функционирования и развития;

) существуют ли чёткие целевые функции у всех её структурных подразделений, закреплённые за ними документально наряду с ответственностью и правами;

) обеспечивает ли организационная структура решение задач устойчивых и эффективных связей предприятия с рыночными структурами;

) соответствует ли профессионально-квалификационная структура кадров управления характеру оргструктуры и необходимости эффективного решения задач;

) обеспечивает ли структура управления оперативное движение информации, эффективность принятия и реализации управленческих решений, контроль их действенности, то есть технологию управления.

В случае провозглашения новых целей или решения новых задач ООО «АШАН» организационная структура может быть изменена.

Усовершенствованная оргструктура должна обеспечивать эффективное решение задач всех типов, стоящих перед системой, - производственных, социальных, экономических, текущих, оперативных, стратегических и т.д.

Структурные подразделения должны быть организованы таким образом, чтобы они полностью перекрывали спектр решения возможных задач, взаимодействуя друг с другом без посредничества искусственно созданных органов. За каждым структурным подразделением решаемые задачи, реализуемые функции, права, ответственность чётко закрепляются. Оговариваются условия решения комплексных задач, реализации целевых комплексных программ. Права и ответственность должны быть тщательно сбалансированы в каждом звене и на каждом уровне управления. [Маслов Е.В. Управление предприятием: учебное пособие/Под ред. Шеметова П.В. - М. ИНФРА - М.; Новосибирск НГАЭиУ.,2008 - 143 с. ].

Модель эффективной организационной структуры управления должна быть предельно простой, легко обозримой и известной всему персоналу, - сложная система организации управления может привести к потере гибкости управления и оперативности реагирования на сигналы внутренней и внешней среды предприятия:[ Экономика предприятия: конспект лекций/ Фролова Т.А. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009- с. 58].

оргструктура и управленческий персонал должны обеспечивать бесперебойную, слаженную работу всех составных частей фирмы, чёткое выполнение её функций;

структура управления предприятия и персонал должны обладать необходимой гибкостью и маневренностью, чтобы быстро реагировать на изменения экономической конъюнктуры и других внешних условий;

обязательно должна преобладать коллективная работа подразделений предприятия, при этом руководство должно поощрять индивидуальность и предприимчивость сотрудников, функции подразделений предприятия должны быть чётко разграничены и скоординированы;

организационная структура и управленческий персонал должны избегать социальных конфликтов, осуществлять управление фирмой с учётом интересов трудового коллектива, на основе принципов социального партнёрства;

не должно быть излишеств в численности управленческого аппарата и в расходах на его содержание, так как эти расходы увеличивают хозяйственные издержки;

организационная структура и управленческий персонал должны обеспечивать высокие конечные результаты, получение необходимой прибыли при своевременном выполнении всех обязательств перед поставщиками и покупателями, бюджетом и банками.

Исходя из сформулированных требований наиболее эффективная структура для фирмы - это та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой и целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей. [Экономика. Учебник / под ред. Булатова А.С. М., 2005г., с. 96].

## 3.2 Разработка плана мероприятий по совершенствованию работы с персоналом

При приеме на работу специалистам кадровой службы целесообразно осуществлять тестирование кандидата на вакантную должность (в аппарат управления) с использованием методик «деловой портрет личности», «самооценка», «доминирующая мотивация к деятельности», тест на внимание и память, собеседование и в результате давать оценку его деловых и личностных качеств. Наиболее приемлемым кандидатом на вакантную должность будет иметь специалист со следующей оценкой деловых и личностных качеств:

способность мыслить методично, гибко и профессионально;

владение системным подходом в решении сложных профессиональных вопросов;

коммуникативные способности;

сохраняет работоспособность в эмоционально напряженной ситуации;

в общении эмоционально устойчив.

В свою очередь предприятие должно в первую очередь заинтересовать кандидата мотивацией: доминирующим фактором в системе индивидуальной мотивации к работе на предприятии является самореализация, одним из важных приоритетов в работе является: оплата труда, доверие руководства, карьера, условие труда для креативной работы.

ООО «АШАН» предлагает следующие возможности своим сотрудникам и кандидатам на имеющиеся вакансии:

ответственный, профессиональный и увлеченный своим делом коллектив;

профессиональное развитие и карьерный рост;

обучение по современным технологиям;

стабильную заработную плату с индивидуальными премиями по результатам работы;

повышение уровня профессионализма и соответствующий рост заработной платы;

льготное добровольное медицинское страхование сотрудников и их детей;

бесплатное обучение по современным технологиям;

социальные программы для сотрудников и их детей;

повышение заработной платы с ростом профессионализма сотрудника;

льготное питание;

льготный транспорт;

бесплатную униформу;

индексация заработной платы;

индивидуальная ежемесячная премия по итогам работы;

своя комната отдыха;

свой тренажерный зал;

покупка работниками акций (каждый сотрудник имеет право стать акционером компании);

оплата путевок в летний лагерь для детей сотрудников 50%;

подарки ко всем праздникам (детям в НГ подарки+ билеты на НГ представление);

в 2013 году был разработан прект молодой специалист, что позволяет молодым людям только что закончившим университет попробовать себя в роли Менеджера-стажера (требования до 23 лет, студенты 3-х,4-х,5-х курсов университета экономических специальностей).

Кроме имеющихся возможностей, на наш взгляд немаловажную роль играет повышение квалификации специалистов в соответствии с изменениями во внешней среде, развитием рыночных отношений и конкурентной борьбы. Предприятие, которое использует средства на обучение своих сотрудников, в дальнейшем имеет значительное преимущество среди своих конкурентов.

Для повышения квалификации рабочих организуются производственно-экономические курсы; курсы целевого назначения; школы передовых приемов и методов труда; курсы бригадиров.

Целью повышения квалификации специалистов является обновление их теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.

Повышение квалификации включает в себя виды обучения: краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата; теоретические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, организации; длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательных учреждениях повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности.

Одним из разделов учебного плана при повышении квалификации может быть стажировка. Она проводится с целью формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Стажировка специалистов может проводиться как в РФ, так и за рубежом на предприятиях (объединениях), в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах и федеральных органах исполнительной власти. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем, направляющим работника на обучение, исходя из ее целей, по согласованию с руководителем организации, где она проводится.

Повышение квалификации специалистов осуществляется на основе договоров, заключаемых образовательными учреждениями с федеральными органами исполнительной власти, организациями всех форм собственности, органами по вопросам занятости. Повышение квалификации федеральных государственных служащих осуществляется в порядке, устанавливаемом Правительством РФ (пост. Правительства РФ от 12 сентября 1994 г. «Об организации переподготовки и повышения квалификации государственных служащих федеральных органов исполнительной власти»).

К образовательным учреждениям повышения квалификации относятся: академии (за исключением академий, являющихся образовательными учреждениями высшего профессионального образования); институты повышения квалификации (институты усовершенствования) отраслевые, межотраслевые, региональные, организованные в (при) образовательных учреждениях высшего профессионального образования; курсы (школы, центры) повышения квалификации, учебные центры органов по вопросам занятости, в которых специалисты, безработные граждане, незанятое население и высвобождаемые работники организаций проходят обучение в целях получения новых знаний и практических навыков, необходимых для профессиональной деятельности. [http://www.vedomosti.ru/glossary/ Повышение квалификации.]

Внутрифирменное обучение. Не секрет, что польза от многих семинаров на курсах повышения квалификации для предприятий невелика. Посещение один или два раза в год 2-3-дневных семинаров вряд ли приведет к возникновению определенной компетенции или хотя бы знания предмета, поскольку на этих семинарах многое стандартизируется.

Внутрифирменное обучение, должно иметь систематический характер, однако оно еще не ориентировано на достижение целей организации, а сосредоточено лишь на индивидуальных задачах и потребностях работника.

«Внутрифирменное обучение, по Д. Хинричсу - это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании» [www.scienceforum.ru/2013/120/1606 ].

Таким образом, предметом внутрифирменного обучения становится процесс решения проблем или же процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Эффективное же решение проблем зависит от качественной подготовки информации и признания проблемы как таковой, готовности участвовать в принятии и реализации решений.



Рисунок 6.

3.2 Мотивация и стимулирование деятельности персонала как фактор активизации трудового потенциала

Одна из актуальных проблем в сфере торговли и услуг - большая текучесть кадров. Еще пять-шесть лет назад сама возможность получить работу была серьезным мотивирующим фактором. Сейчас сотрудники перестали дорожить рабочим местом, и уже работодатели борются между собой за хороших специалистов. Правда, не все еще поняли, что акцент нужно делать не только на привлечение новых сотрудников, но и на удержание старых. Вообще осознанно задумываться о том, как удержать персонал, начали года полтора назад. И сейчас проблема мотивации персонала стоит очень остро.

Торговля сейчас очень активно и динамично развивается. На рынок Екатеринбурга пришли федеральные и иностранные компании, и в связи с бурным развитием этой сферы потребность в персонале очень большая. На текучесть персонала влияют различные факторы, основные - это ситуация на рынке труда, внутрення ситуация в компании (отношение работодателя к сотрудникам), общий уровень культуры сотрудников,условия труда - это уровень заработной платы; официальное трудоустройство; официальная заработная плата; режим работы; соцпакет; возможность карьерного роста.

Очень частая причина увольнения сотрудника - неудобный график работы.

Для того чтобы выстроить четкую систему стимулирования труда, первое - нужно определить, что человек должен сделать, что входит в его обязанности. Основной результат, который нужно получить - это чтобы человек с желанием шел на работу. Здесь и начинается система [http://www.to-ural.ru/Управление предприятием/3771 ].

Сущность стимулирования работников заключается в следующем:

это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления, возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

Стимулирование работников является одной из составляющих управления персоналом. Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли предприятия и его конкурентоспособность на рынке. Место стимулирования труда в системе управления персоналом отражает.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. [http://www.ipages.ru/index.php?ref\_item\_id=30629&ref\_dl=1].

Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями. [http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles\_358.html].

В ООО «АШАН» применяется как материальное, так и моральное стимулирование.

В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирование согласно Положению о премировании работников ООО «АШАН» по усмотрению директора организации.

Изучение штатного расписания ООО «АШАН» показывает, что должностной оклад рассчитан с учетом занимаемой должности, ставки и тарифного разряда. Персональных надбавок на предприятии нет. Денежные поощрения, не связанные с продажей продукции, выполнением работ и оказанием услуг, также отсутствуют.

Положение о премировании создано в ООО «АШАН» с целью повышения материальной заинтересованности работников в выполнении плановых показателей.

Надбавки стимулирующего характера в ООО «АШАН» можно подразделить на две группы:

. Обязательные надбавки компенсированного характера, связанные с режимом работы, условиями труда и дополнительными затратами труда (работа в сверхурочное время, выходные и праздничные дни, ночное время).

. Надбавки стимулирующего характера, применяемые на основании различных нормативных актов (высокие производственные достижения в работе, сложность и напряженность труда, особо важные задания и т.д.).

Тарифный оклад определяется величиной оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы.

Назначение доплат - возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за различий в условиях, сложности и ответственности труда. Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышение качества оказываемых услуг и эффективности производства.

Премирование работников производится по результатам работы за месяц, при условии отсутствия убытка нарастающим итогом с начала года.

Заработная плата управленческого персонала ООО «АШАН» состоит из оплаты по должностному окладу, доплат и компенсаций, надбавок и премий.

Надбавки и премии персоналу вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышение качества оказываемых услуг и эффективности производства.

Заработная плата выплачивается согласно действующему законодательству не реже, чем каждые полмесяца, а за время отпуска не позднее, чем за один день до начала отпуска.

Существуют следующие факторы, повышающие либо понижающие надбавки и премии:

Факторы, повышающие надбавки:

личный вклад в обеспечение перевыполнения задания;

оказание помощи коллегам, качественное обучение учеников;

общественная активность;

повышение уровня обслуживания клиентов;

снижение количества замечаний;

внимательное отношение к покупателям, их требованиям.

Факторы, понижающие надбавки и премии:

невыполнение задания, повлекшее срыв работы - до полного лишения премии;

опоздание на работу, нарушение внутреннего трудового распорядка;

нарушение правил ТБ и пожарной безопасности - до полного лишения премии;

нарушение правил порядка эксплуатации оборудования, сокрытие поломок оборудования;

небрежное отношение к материалам;

грубость при работе с клиентами.

Другим видом стимулирования выступает нематериальное. Моральное стимулирование персонала ООО «АШАН» является наиболее экономичным способом стимулирования для предприятия, поскольку существенных затрат на данные мероприятия не требуется.

Отразим основные направления морального стимулирования трудовой активности персонала ООО «АШАН».

Направления морального стимулирования трудовой активности персонала и динамика общей численности задействованных за период с 2012 по 2013 годы:

привлечение к участию в делах организации (проведение собраний для принятия управленческих решений с привлечением лучших сотрудников): в 2012 году 25 человек, в 2013 году - 54.

вынесение благодарностей за добросовестный труд. За 2012-2013 гг. возросло число лиц, которым была вынесена благодарность за добросовестный труд, на 165 чел.

критика (при наличии жалоб со стороны коллег, покупателей или иных лиц) увеличена на 16 чел. численность сотрудников, которым вынесены критические замечания.

В целях стимулирования сотрудников компании, можно порекомендовать использовать следующие доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам:

за совмещение профессий;

за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей отсутствующего работника.

Кроме вышеперечисленного, в качестве повышения материального стимулирования сотрудников можно ввести следующие денежные выплаты:

Выделение средств на оплату транспортных расходов.

Обучение, повышение квалификации персонала.

Оплата корпоративных вечеров, пикников, загородных поездок.

Торжественные проводы в последний день работы хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

Предоставление бесплатных обедов в офисе компании.

Предоставление льгот сотрудникам.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.[ http://www.advlab.ru/articles/article622.htm].

Неудовлетворенность выполняемой работой и получаемой оплатой может привести к серьезным последствиям для организации в долгосрочной перспективе. Если из организации начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то ее эффективность и способность к оперативному реагированию на изменения внешней среды может сильно снизиться. Таким образом, удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

Неудовлетворенность работника разными сторонами работы может повлечь за собой ряд негативных последствий как для самого работника, так и для организации. На рисунке 6 приведены возможные последствия неудовлетворенности работника оплатой своего труда. Можно видеть, что экономия на оплате труда работников может быть не всегда выгодна организации [lo1.ru/gos/5/Content/4/4.5.htm].



Рисунок 7. Последствия неудовлетворенности работника получаемой оплатой

Характер и величина вознаграждений, получаемых сотрудниками в качестве компенсаций за свой труд, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Эффективная система вознаграждений стимулирует производительность, повышает эффективность использования трудовых ресурсов. Неэффективная вызывает неудовлетворенность, снижение производительности труда и его качества, может вынудить работников к уходу из компании (главная причина текучести кадров).

Программа человеческих ресурсов АШАН, основанная на таких ценностях предприятия как доверие, партнерство и развитие, заключается в том, чтобы предоставить каждому сотруднику возможность осознанно и увлеченно заниматься своей работой, добиваться в ней успехов и профессионального расцвета.

Чтобы морально и материально стимулировать людей к творчеству, подъему эффективности хозяйственной деятельности, улучшению качества, экономии ресурсов необходимо внедрять многие виды соревнований среди коллективов и среди специалистов. Кроме того, главным ресурсом в кадровом потенциале должны быть молодые специалисты, их потенциал, умение и навыки, способность к развитию, готовность завтра управлять производством на высшем уровне.

Таким образом, в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему стимулирования и мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Истина: «Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач».

# 4. Разработка урока теоретического обучения по теме «Управление персоналом»

4.1 Сущность и структура урока теоретического обучения

Цель методического раздела - разработка урока теоретического обучения по теме «Управление персоналом».

Урок остается ведущей организационной формой обучения. Более 300 лет назад Я. А. Коменский в книге «Великая дидактика» описал классно-урочную систему обучения. На протяжении нескольких столетий урок видоизменялся (лекция, лабораторная работа, семинар), но оставался удобной формой организации учебного процесса [8, с.50].

Урок - это основная организационная форма логически законченного, целостного, ограниченного временными рамками отрезка учебно-воспитательного процесса является [7, с.50]. В нем представлены в сложном взаимодействии все компоненты учебно-воспитательного процесса, такие как цель, содержание, средства, методы и формы организации деятельности учащихся, а также контроль результатов обучения. Взаимосвязь этих структурных компонентов происходит благодаря деятельности преподавателя и учащихся. Урок продолжает оставаться творчески развивающейся формой обучения.

Типологии уроков посвящено множество научных работ. Но, несмотря на это, на сегодняшний день данный вопрос по-прежнему является одним из дискуссионных. Так, например, уроки классифицируют исходя из:

- дидактической цели (Огородников И.Т., Казанцев И.Н.);

- цели организации занятий, содержания и способов проведения урока (Махмутов М.И.);

основных этапов учебного процесса (Иванов С.В.);

дидактических задач, решаемых на уроке (Яковлев Н.М., Сохор А.М.);

методов обучения (Борисов И.Н.);

способов организации учебной деятельности (Кирюшкин Ф.М.).

Типология уроков в зависимости от формы организации деятельности, учащихся предполагает их деление на следующие группы:

- уроки формирования теоретических знаний или уроки теоретического обучения;

- уроки формирования практических умений, к которым относятся лабораторные работы и уроки производственного обучения;

совмещенные уроки [7, с.50].

В представленной работе произведена методическая разработка системы уроков теоретического обучения по разделу «Управление персоналом». Выбор темы методического раздела обусловлен тем, что у урока как формы организации педагогического процесса существует масса преимуществ, которые состоят в том, что он имеет благоприятные возможности для сочетания фронтальной, групповой и индивидуальной работы; позволяет преподавателю систематически и последовательно излагать материал, управлять развитием познавательных способностей и формировать научное мировоззрение учащихся; стимулирует другие виды деятельности учащихся, в том числе внеклассную и домашнюю; на уроке ученики овладевают не только системой знаний, умений и навыков, но и самими методами познавательной деятельности; урок позволяет эффективно решать воспитательные задачи через содержание и методы педагогической деятельности [6,с.340]. Следует отметить, что уроки теоретического обучения характеризуются следующими признаками:

- целью данных уроков является формирование у учащихся некой совокупности теоретических знаний;

- деятельность учащихся достаточно жестко управляется деятельностью преподавателя на всех стадиях урока;

учебный материал, как правило, незнаком учащимся;

в структуре урока можно выделить ряд взаимосвязанных этапов.

Остановимся более подробно на последнем признаке, поскольку он имеет значение для решения задачи разработки системы уроков по теме работы.

Под структурой урока будем понимать совокупность элементов урока, обеспечивающих его целостность и сохранение его основных характеристик при вариабельности содержания [3, с.159]. В теории обучения детально исследована структура традиционного урока. Она включает в себя следующие этапы:

- этап опроса учащихся по домашнему заданию;

- этап объяснения нового материала;

этап закрепления изученного на уроке материала;

этап выдачи домашнего задания [8, с.129].

Как видно из вышеизложенного, в структуре традиционного урока отражается последовательности решения основных дидактических задач. При такой структуре ведущую роль в процессе обучения играет преподаватель, реализующий объяснительно-иллюстративный подход к обучению. Деятельность же учащихся носит репродуктивный характер.

После 1960-х гг. прошла апробацию структура урока теоретического обучения в рамках проблемно-развивающего подхода. Основными ее компонентами стали следующие:

1) этап актуализации опорных знаний и способов деятельности. При этом под актуализацией понимается восстановление в памяти учащихся опорных понятий, составляющих фундамент формирования новых категорий, законов, методов, классификаций и т.д.;

2) этап формирования новых знаний и способов деятельности. Упор в данном случае делается на отборе тех методов, которые бы активизировали деятельность учащихся на уроке и тем самым обеспечивали бы переход от объяснительно-иллюстративного к собственно проблемному подходу в обучении;

) этап применения новых знаний и способов деятельности, предполагающий решение учащимися учебно-познавательных задач различного типа [8, с.123].

Данная структура и была взята в качестве основы при разработке уроков теоретического обучения по теме «Управление персоналом».

Кроме того, необходимо отметить, что при определении видов разрабатываемых уроков использовалась классификация, в соответствии с которой все уроки делятся на пять разновидностей:

- уроки изучения нового учебного материала;

- уроки совершенствования знаний, умений и навыков;

уроки обобщения и систематизации;

уроки контроля и коррекции знаний и умений;

комбинированные уроки [6, с.335].

Данная классификация позволила четко обозначить цель каждого из конструируемых уроков, которая в конечном итоге была обусловлена такими признаками, как общедидактическая цель, характер содержания изучаемого на уроке материала и уровень подготовленности учащихся (прежде всего, наличие у них опорных знаний).

Кроме того, в зависимости от этих признаков был осуществлен выбор метода обучения и совокупности применяемых на каждом конкретном уроке средств обучения. При этом следует отметить, что поскольку речь шла о разработке уроков теоретического обучения по конкретной теме, то предполагалось, что средства обучения, применяемые на одном уроке, могли в то же время использоваться и в рамках другого урока, но с ориентацией на решение иных задач.

.2 Методическая разработка урока теоретического обучения по теме «Управление персоналом»

В данном параграфе представлена методическая разработка урока теоретического обучения по теме «управление персоналом».

Общие сведения об уроке:

Тема урока: «Управление персоналом».

Вид урока: урок изучения нового учебного материала.

Цель урока:

1. Обучающая цель: познакомить учащихся с содержанием понятия «управление персоналом», сформировать их представление о значимости управления персоналом.

2. Когнитивная цель: учащиеся должны уметь давать четкое определение понятию «управление персоналом», знать задачи системы управления персоналом, структуру системы и методы управления персоналом, понять значимость управления персоналом для повышения эффективности деятельности предприятия.

. Воспитывающая цель: содействовать воспитанию у учащихся дисциплинированности, аккуратности и самостоятельности, интереса к экономической науке и практике, осмысленного и уважительного отношения к учебной деятельности;

. Развивающий аспект цели: содействовать развитию у учащихся способности элементарно анализировать рассматриваемые явления, сравнивать, классифицировать и обобщать, работать с информацией в различных формах.

Метод: диалогический (объяснение преподавателем сущности новых понятий и категорий, привлечение учащихся к активному освоению и применению нового материала путем постановки репродуктивных вопросов).

Средства обучения: опорные конспекты.

План урока по теме «Управление предприятием» представлен в таблице 5.

В результате проведения урока актуализируются опорные знания и умения, формируются новые понятия с помощью работы ущащихся над опорным конспектом по рассматриваемой теме. Реализуются воспитывающие цели. Преподаватель подготавливает обучающихся к самостоятельной поисковой деятельности, осознанному восприятию нового материала.

Таблица 5. Планирование урока по теме «Управление персоналом»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап урока | Деятельность преподавателя на уроке | Время этапа, мин. | Количество работающих студентов | Деятельность учащихся на уроке |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Организационный момент | Приветствие Проверка присутствия учащихся Определение темы урока Мотивация на деятельность | 2 | все | Приветствие Осмысление темы урока и ее запись в тетради Подготовка к занятию |
| 2. постановка цели и задач урока | Определение цели урока Описание планируемого результата деятельности, учащихся на уроке | 1 | все | Слушание, осмысление цели урока Запись плана занятия в тетради Осмысление содержания предстоящей работы |
| 3. Актуализация опорных заданий | Организация опроса учащихся по опорному конспекту Выслушивание ответов и при необходимости их корректировка Обобщение сказанного учащимися | 15 | 1-2 | Объяснение ранее изученного материала по опорному конспекту |
|  |  |  | все | Слушание и повторение материала |
| 4. формирование новых знаний и умений | Изложение нового учебного материала с использованием опорного конспекта Представление на доске форм таблиц Постановка вопросов, выслушивание мнений учащихся, оценка и обобщение сказанного Ответы на вопросы учащихся | 55 | все | Слушание, осмысление и запоминание Работа с опорным конспектом Конспектирование, заполнение таблиц Ответы на вопросы, выслушивание ответов других учащихся и их корректировка Постановка вопросов преподавателю |
| 5. применение новых знаний | Проведение устного фронтального опроса (небольшие вопросы на применение изученного материала и оценку ответов, учащихся | 15 | все | Ответы на вопросы преподавателя Выслушивание ответов других учащихся и при необходимости их корректировка Вторичное осмысление и запоминание |
| 6. выдача домашнего задания | Подведение итогов проделанной работы Выдача домашнего задания Ориентация на самостоятельную работу по теме | 2 | все | Слушание Осмысление и запоминание Запись домашнего задания в тетради |

Разработка урока начинается с отбора содержания учебного материала и его методического анализа. Определяются учебные элементы содержания темы и приводится их классификация (см.табл.6).

Таблица 6. Спецификация учебных элементов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название учебных элементов (понятий) | Опорное понятие | Новое понятие | Уровень усвоения |
| 1 | Управление предприятием | + |  | III |
| 2 | Безопасность |  | + | IV |
| 3 | Конкуренция | + |  | II |
| 4 | Производство |  | + | III |
| 5 | Оценка персонала | + |  | II |
| 6 | Организационная структура |  | + | II |
| 7 | Инновационная деятельность |  | + | II |
| 8 | Задачи системы управления |  | + | I |
| 9 | Система показателей |  | + | I |
| 10 | Основные методы управления |  | + | III |
| 11 | Управление персоналом |  | + | III |
| 12 | Анализ |  | + | III |

Строится структурно-логическая схема учебного материала (см.рис.8).



Рисунок 8. Структурно-логическая схема учебного материала

Управление персоналом - это целенаправленное организованное воздействие на сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника.

Задачи системы управления персоналом:

 обеспечение предприятия заинтересованными в работе квалифицированными кадрами;

 максимальное использование способностей и мастерства персонала;

 повышение уровня удовлетворенности трудом у сотрудников;

 сохранение хорошей атмосферы в компании;

 развитие эффективных способов повышения квалификации персонала;

 возможность своевременного продвижения кадров по службе;

 поднятие творческой активности работников;

 организация приемлемых условий труда.

Структура системы управления персоналом:

 элементарная - используется на небольших предприятиях; руководитель и исполнитель - одно лицо;

 линейная - вертикальные связи, многоплановое производство;

 функциональная - глубокое разделение труда по функциям.

Методы управления персоналом:

 административные - основываются на дисциплинированности персонала и привлечению его к ответственности;

 социально-психологические - используется социальный механизм управления, т.е. социальные потребности персонала, система взаимоотношений внутри коллектива и прочее.

Подбор персонала

Такой раздел кадрового менеджмента как подбор персонала требует детального анализа менеджером качеств потенциальных работников для того, чтобы на самом раннем этапе отсеять совершенно непригодные кандидатуры, что значительно сэкономит время и силы организации в последующем.

Он включает в себя несколько этапов:

 анализ потребности в кадрах - производится для определения необходимости в кадрах на ту или иную должность;

 определение требований к персоналу - установление четких критериев для отбора кандидатур;

 поиск и привлечение - определение организацией мест, откуда она желала бы осуществлять прием кадров; обеспечение возможности набора молодых специалистов; размещение рекламы вакансий;

 оценка кандидатов - проведение многоступенчатого отбора среди кандидатов, включающего в себя конкурс резюме, собеседование, тестирование, а также анализ рекомендаций;

 принятие решений - конечный этап, во время которого производятся обсуждение условий работы и дата вступления в должность, а также заключение контракта с работником.

Оценка персонала

 Оценка персонала - это деятельность менеджера по определению эффективности работы сотрудников предприятия.

 Аттестация - процесс определения степени соответствия работников той должности, которую они занимают.

 На оценке сотрудников базируются их последующее обучение, продвижение или же, наоборот, сокращение; поощрение правильного и коррекция неправильного поведения; планирование общего развития компании.

 Оценка персонала проводится двумя методами:

 сравнительный - способ оценки кадров менеджером, при котором они сравниваются друг с другом. При применении этого весьма простого метода кадровой политики остается риск несправедливой субъективной оценки.

 абсолютный - сравнение качеств и способностей сотрудника с четко определенными стандартами.

 Самооценка - деятельность сотрудника по самостоятельному анализу степени эффективности своей работы и последующему внесению коррективов в свою деятельность.

Обучение и развитие персонала

 Для успешного развития организации необходимо постоянное совершенствование профессиональных навыков работников.

 В такой отрасли кадрового менеджмента как «Обучение и развитие персонала» выделяют:

 профессиональное развитие - возможность работников постоянно усовершенствовать свои знания и умения в процессе осуществления работы;

 профессиональное обучение - повышение сотрудниками навыков путем специализированного обучения в той или иной области.

 При обучении сотрудника непосредственно на рабочем месте менеджером могут быть использованы:

 инструктаж - разъяснение основных операций или процедур, которые входят в должностные обязанности более опытным сотрудником;

 методические пособия - наглядный материал, необходимый при обучении сотрудника.

 Среди методов обучения сотрудника вне компании встречаются:

 лекции - прослушивание курса материала, необходимого для повышения квалификации;

 case-study - применение лекционных материалов при рассмотрении того или иного конкретного примера;

 деловые игры;

 видеотренинг - позволяет провести сотрудникам видеоанализ проведенных ими практических упражнений.

 самостоятельное обучение - менее затратное для компании, однако требует предоставления кадрам всей необходимой для обучения информации.

Корпоративная культура

 Корпоративная культура - это совокупность ценностей и стандартов организации. Именно они задают сотрудникам предприятия те ориентиры, на которые им следует полагаться при осуществлении деятельности.

 Корпоративная культура зависит от сферы деятельности компании, этапа ее развития, от личности руководителя и других факторов.

 С целью ее формирования проводятся различные корпоративные конференции, семинары, конкурсы, направленные на поощрение инициативы сотрудников.

 Успешность компании строится на приверженности работников, что подразумевает под собой их лояльность, вовлеченность в деятельность компании; четкое осознание сотрудниками целей своей работы и стремление к этим целям.

Мотивация персонала

 Мотивация сотрудников проводится с целью повысить их работоспособность, заинтересованность в выполнении работы, удовлетворение своей деятельностью.

 Для успешной мотивации необходимо обеспечить сотруднику:

 возможность проводить переговоры, свободно выражать заинтересованность в работе с клиентами, вникать в суть проблем;

 возможность выполнять ту работу, которая ему наиболее интересна, в которой он чувствует себя профессионалом;

 возможность быть признанным за свои достижения;

 возможность проявлять инициативу, выдвигать новые идеи по улучшению работы организации;

 возможность ощущать свою значимость для руководства;

 возможность ставить перед собой цели и выполнять их;

 полноценное вознаграждение за успехи;

 возможность получения полноценной и своевременной информации;

 возможность осуществления самоконтроля на рабочем месте;

 возможность получать задания более высокого уровня.

Кадры являются основным источником каждой компании, качество и эффективность которых во многом зависит от экономических результатов всех ее деятельности. т.е. формирование трудового коллектива, занимает ведущее место в системе управления любого предприятия [http://www.hr-life.ru/hrm/main/Управление персоналом].

Таким образом, персонал - главный стратегический ресурс любой компании по отношению к конкурентам. Это должна быть команда единомышленников, партнеров, которые могут признать, принять и осуществлять общие планы. Поэтому эффективный подбор сотрудников - одна из основных задач управления любым предприятием. Качественный персонал служит ключом к успеху предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Предложенную методическую разработку можно использовать для планирования уроков теоретического обучения по теме «Управление персоналом». Разработанная схема позволит учащимся усвоить материал на высоком уровне и применять его в будущей учебной и профессиональной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научная новизна полученных результатов заключается в систематизации разрозненных знаний по вопросам эффективности системы управления на предприятии торговли и анализа управления персоналом на предприятии в условиях трансформации экономики. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического успеха.

Таким образом, персонал - это один из важнейших ресурсов предприятия. В нем сосредоточены наибольшие резервы развития и повышения эффективности организации.

Существуют принципы управления персоналом: принцип подбора кадров по профессиональным и личностным качествам, принцип преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников, принцип профессионального и должностного продвижения кадров, принцип открытого соревнования, принцип демократизации работы с кадрами, принцип системной работы с кадрами, принцип адаптивности к динамичным условиям внешней среды.

Методы управления персоналом: по типу воздействия различают методы прямого и косвенного воздействия, по масштабу использования подразделяются на общие и частные, по источнику управляющего воздействия различают методы централизованного и децентрализованного воздействия, по продолжительности воздействия подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и оперативные, по способу выработки управляющего воздействия различают единоличные, коллегиальные и коллективные методы, в соответствии с организационными особенностями воздействия профилактические, пресекающие и подкрепляющие методы, по механизму и характеру воздействия на персонал различают три группы методов: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Искусство управления персоналом сегодня становится основным параметром, определяющим конкурентоспособность организации, которая может достичь своих целей, лишь опираясь на высокий уровень творческого и профессионального потенциала сотрудников.

Исходя из проведенного анализа результатов хозяйственной деятельности ООО «АШАН» можно сделатьследющие выводы:

1. Организационно-управленческая структура гипермаркета линейно-функциональная и имеет определенные недостатки:

- громоздкость в структуре управления;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, много контактов с подчиненными и с высшим руководством;

задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений;

много управляющих между производственными рабочими и лицом, принимающим решения.

Следует отметить, что для данного предприятия, в силу определенных его особенностей (размер, род деятельности), такая структура является приемлемой. Но для повышения эффективности организационной структуры управления ООО «АШАН», придания ей гибкости, мобильности, динамичности и экономичности целесообразно её усовершенствовать.

. Требуется провести мероприятия по совершенствованию работы с персоналом для выявления скрытых резервов, профессиональной ориентации, адаптации, мотивации и т.д.

. Для роста эффективности работы предприятия требуется разработка методов стимулирования деятельности персонала и развитие инициативы работников.

В целях стимулирования сотрудников компании, можно порекомендовать использовать следующие доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам:

за совмещение профессий;

за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей отсутствующего работника.

Кроме вышеперечисленного, в качестве повышения материального стимулирования сотрудников можно ввести следующие денежные выплаты:

Выделение средств на оплату транспортных расходов.

Обучение, повышение квалификации персонала.

Оплата корпоративных вечеров, пикников, загородных поездок.

Торжественные проводы в последний день работы хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

Предоставление бесплатных обедов в офисе компании.

Предоставление льгот сотрудникам.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

В методической части разработан урок теоретического обучения по теме «Управление персоналом». Предложенные материалы можно использовать для планирования уроков теоретического обучения по теме «Управление персоналом». Разработанная схема позволит учащимся усвоить материал на высоком уровне и применять его в будущей учебной и профессиональной деятельности.

Итак, намеченные автором задачи при выполнении выпускной квалификационной работы решены, цель ВКР достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беляцкий Н.П., Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей MBA. М.: Изд. центр БГУ, 2007. 280 с. стр 24.

2. Васильева Н.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Н.А. Васильева, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. М.: Юрайт-Издат, 2007. 191 с.

. Волкова О.И. Экономика предприятия (фирмы) / О.И. Волкова, О.В. Девяткина. М: ИНФРА-М,2007. 601 с.

. Коджаспирова Г.М. Педагогика в схемах, таблицах и опорных конспектах: учебное пособие / Г.М. Коджаспирова. М.: Айрис-пресс, 2006. 256 с.

5. Мокроносов А.Г. Экономика предприятия: анализ, планирование и оценка: учебно-методическое пособие / А.Г. Мокроносов, Т.К. Руткаускас. - Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед унт-та, 2004. 164 с.

6. Пидкасистый П.И. Педагогика: учебное пособие / П.И. Пидкасистый. М.:Юрайт, 2011. 502 с.

7. Сластёнин В.А. Психология и педагогика: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.А. Сластёнин. М.: Академия, 2004. 480 с.

. Шалунова М.Г. Практикум по методике профессионального обучения: учебное пособие / М.Г. Шалунова, Н.Е. Эрганова. Екатеринбург: РГППУ, 2005. 67 с.

. Эрганова Н.Е. Методика профессионального обучения: учебное пособие / Н.Е. Эрганова. Екатеринбург: РГППУ, 2005. 150 с.

. Колесницкий С., Роль мотивации в эффективном управлении предприятием [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cbs-mba.ru/business/b1\_11.htm (дата обращения:14.04.2014)

. Управление организацией / М. В. Петрович [и др.]; под науч. ред. М. В. Петровича. - Минск: Дикта, 2008., с. 347.

. Брасс, А.А. Управление персоналом[Текст]: от руководства к сотрудничеству / А. А. Брасс. - Минск: Регистр, 2006. -64с.

. Совершенствование управления персоналом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://moodle.intuit.kg/pluginfile.php/7860/mod\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%202.pdf (дата обращения: 26.05.2014).

. Современный менеджмент. Сущность системы управления персоналом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.fellowmanage.ru/xins-122-1.html (дата обращения: 26.05.2014).

. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием[Текст]: Конспект лекций / Е.Г. Непомнящий. Издательство ТРТУ, 2007. - 374 с.

. Абрамов А.А. Управление предприятием [Текст]: учеб. пособие/Абрамов. А.А., Кузнецова А.Н., Ковалев А.П. - Москва: РГОТУПС, 2006.- 214 с.

. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле [Текст]: учебник / М. В. Сорокина. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб : Бизнес-пресса, 2008.-480с.

. Маслова В.И. Управление персоналом предприятия [Текст] учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М. Маслова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2012. -159 с.

19. Гончаров В.И. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.И.Гончаров - Минск: Современная школа, 2006.- 281 с.

20. Управление персоналом. Сотрудники как фактор успеха организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3bd68b4d43b88521206d27\_3.html (дата обращения 06.06.2014).

21. Должностная инструкция Утверждена приказом генерального директора ООО «АШАН» Патрика Лонге №19 от 31.05.2004

. Должностная инструкция. Утверждена приказом директора ООО «АШАН» Жан- Пьера Жермена №16 от 01.12.2007]

. http://diplombest.ru/otchety-po-praktike/246-otchet15.html.

. [Агафонова И. П. Система менеджмента на предприятии: организационные структуры предприятия. N 4, 2012. С. 45- 52. ].

. [Маслов Е.В. Управление предприятием: учебное пособие/Под ред. Шеметова П.В. - М. ИНФРА - М.; Новосибирск НГАЭиУ.,2008 - 143 с. ].

. :[ Экономика предприятия: конспект лекций/ Фролова Т.А. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009- с. 58

27. Экономика. Учебник / под ред. Булатова А.С. М., 2005г., с. 96].

28. [. http://www.vedomosti.ru/glossary/ Повышение квалификации.]

29. www.scienceforum.ru/2013/120/1606 ].

. [http://www.to-ural.ru/Управление предприятием/3771 ].

. [http://www.ipages.ru/index.php?ref\_item\_id=30629&ref\_dl=1].

. [http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles\_358.html]

. .[ http://www.advlab.ru/articles/article622.htm].

. lo1.ru/gos/5/Content/4/4.5.htm

. [http://www.hr-life.ru/hrm/main/Управление персоналом].

. Совершенствование организационной структуры управления / Е. А. Изюмова // Фундаментальные исследования. - 2009.-5. - С.133-135.

. Киселев В.В. Управление персоналом (теория и практика). - М.: ОАО “Издательство Экономика”, 2010 - 178с

ПРИЛОЖЕНИЕ

ДОКЛАД

Уважаемые председатель и члены государственной аттестационной комиссии! Вашему

Персонал - это главный стратегический ресурс любой компании по отношению к конкурентам. Это должна быть команда единомышленников, партнеров, которые могут признать, принять и осуществлять общие планы. Поэтому эффективный подбор сотрудников - одна из основных задач управления любым предприятием. Качественный персонал служит ключом к успеху предпринимательской деятельности и процветанию предприятия.

Кадры являются основным источником каждой компании, качество и эффективность которых во многом зависит от экономических результатов всей ее деятельности.

Таким образом, совершенствование управления персоналом является приоритетной задачей для любого бизнеса, так как она играет важную роль в достижении миссии и целей организации, т.е. формирование трудового коллектива, занимает ведущее место в системе управления предприятия. Все это определяет актуальность выбранной темы. СЛАЙД 1 щелк

Объект исследования - торговое предприятие ООО «АШАН»

Предмет исследования - процесс управления персоналом в ООО «АШАН»

Цель работы - определение путей совершенствования управления персоналом в ООО «АШАН»

СЛАЙД 3 щелк Основные задачи:

. Определить сущность системы управления персоналом.

. Проанализировать структуру управления персоналом.

. Рассмотреть основные показатели хозяйственной деятельности ООО «АШАН».

. Предложить план мероприятий по совершенствованию работы с персоналом ООО «АШАН».

Первая глава работы посвящена рассмотрению следующих вопросов:

сущность и методы управления персоналом;

организация управления кадровым потенциалом торгового предприятия;

персонал как фактор успеха торгового предприятия.

Во второй главе на основании данных о деятельности ООО «АШАН», его структуры управления персоналом СЛАЙД 4 щелк проведена оценка кадрового потенциала предприятия, дана характеристика мотивации персонала на предприятии.

На основании материалов первых двух глав в третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование организации торгового предприятия в части управления персоналом, мероприятия по подготовке и подбору кадров, определены направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии.

СЛАЙД 5 с перечнем мероприятий щелк

СЛАЙД 6 с человечком щелк

Фрагмент «Тетради работника ООО «АШАН» представлен в раздаточном материале на стр. 7

В четвертой главе разработан урок теоретического обучения по теме «Управление персоналом».

Надеемся, что наши предложения смогли бы содействовать программе человеческих ресурсов ООО «АШАН», основанных на таких ценностях предприятия, как доверие, партнерство и развитие, позволяющих каждому сотруднику возможность осознано и увлеченно заниматься своей работой, добиваться успехов и профессионального расцвета. Спасибо за внимание!

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |