# **Управление персоналом**

2013

# **Введение**

управление персонал трудовой

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации.

Стратегия функционирования и развития любой организации немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

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

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

Как известно, на протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией [33, с. 131-134].

Само отношение к кадровому обеспечению в последние десятилетия существенно изменилось. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организационного управления, прочно увязываются с другими управленческими элементами (например, постановкой целей предприятия, выработкой стратегии, планированием, организацией, контроллингом и др.).

В современной концепции управления важным элементом является признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Сегодня внимание обращается на человека как ключевой ресурс компании и на создание условий для реализации его потенциала и способности к эффективной работе [16, с. 8].

|  |
| --- |
| [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) |

Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности современной организации и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала.

На результативность деятельности организации, конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава, эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Однако все большее значение начинает приобретать социальная направленность в кадровой работе, смена акцентов в кадровой политике на учет интересов работника, повышение мотивированности труда, как условия более высокой его результативности [45, с. 9].

Таким образом, обобщая все выше сказанное, система управления персоналом представляет собой системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

**Фитнес на дому**



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

Все вышесказанное показывает, что рассматриваемая тема дипломного проекта обладает несомненной актуальностью.

Цель дипломной работы - формирование функций системы управления персоналом в ООО «Виола».

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом;

провести анализ действующей технологии управления персоналом в ООО «Виола»;

предложить мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является предприятие розничной торговли ООО «Виола».

Предметом исследования выступает система управления персоналом ООО «Виола».

Метод исследования - сравнительный анализ научной литературы по проблеме функций системы управления персоналом.

Дипломный проект состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, обусловленных структурой работы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что полученные в ней результаты можно использовать для оптимизации технологии управления персоналом на других предприятиях аналогичной сферы деятельности.

# **1. Теоретические основы управления персоналом на предприятии**

## **.1 Персонал как объект управления**

На сегодняшний день не многие собственники и руководство смотрят на персонал как на конкурентное преимущество организации. Традиционно, конкурентные преимущества объединяют в две группы, высокого и низкого ранга. Каждая из этих групп дает общую характеристику персонала, так преимущества высокого ранга предполагают наличие квалифицированного персонала, длительный период его активного использования с целью увеличения доходов и максимизации прибыли, преимущества низкого ранга связаны с наличием дешевой рабочей силы, ее доступностью.

Превращение персонала в конкурентное преимущество высокого ранга напрямую связано с решением следующих задач управления персоналом:

) заинтересованности работников в конечных результатах,

) развитие у персонала стремления внести свой вклад в достижение общего успеха,

) развитие компетенций,

) необходимых организации, рациональная организация труда,

) формирования приверженности организации. [39, с. 18-21]

Остановимся подробнее на содержании некоторых из названных задач.

Многие мировые компании-лидеры добиваются победы над конкурентами за счет эффективного использования человеческих ресурсов, за счет последовательного повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации, придерживаясь принципа - «Результат дает человек». Так, преданность, приверженность персонала, его готовность разделить цели и ценности организации и стремление сохранить членство в организации и трудиться в ее интересах - это важнейшее условие отдачи от всех ресурсов, а не только от человеческих. Рассмотрим сущность приверженности сотрудников организации и некоторые особенности ее формирования.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. По сути, приверженность, во многом, объединяет задачи, поставленные по управлению персоналом как конкурентным преимуществом.

Приверженность предполагает:

Идентификацию,

Вовлеченность,

Лояльность.

Идентификации - это гордость работников организацией, восприятие целей организации как своих (присвоение целей).

Вовлеченность - желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации.

Лояльность - это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом [33, с. 131-134].

Степень приверженности зависит от того, с какой интенсивностью у сотрудников проявляется каждый из указанных свойств. Уровень приверженности персонала организации, стоящие за этим установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости к внутренним и внешним стимулам.

Среди важных отличительных особенностей, характеризующих приверженных работников, можно выделить:

. Приверженные люди имеют более высокий уровень уважения к себе и другим.

. Приверженные работники готовы принимать новое и изменения без паники и сопротивления.

. Приверженные работники отличаются способностью учитывать интересы других людей и не организовываются рамками решаемой задачи.

. Приверженные работники стремятся к достижению наилучшего результата, используя для решения самые различные средства.

. Приверженные работники полагаются на собственное мнение и меньше поддаются влиянию манипуляций, пропаганды и условностей.

. Приверженные работники стремятся к профессиональному росту.

Приверженность является интегральным понятием, в котором отражаются трудовые ценности, этика персонала, мотивация и удовлетворенность трудом. На практике приверженность проявляется в отношении к клиентам, к руководству, к организации в целом. [10, с. 189]

Если руководство заинтересовано в развитии приверженности, встают вопросы ее формирования. Источники формирования приверженности условно можно разбить на две группы: индивидуальные особенности работников и характеристики рабочей среды.

Среди индивидуальных характеристик сотрудников, формирующих приверженность выделяют следующие:

Мотивы выбора работы,

Мотивация труда и трудовые ценности,

Особенности трудовой этики,

Уровень образования,

Возраст,

Семейное положение,

Удаленность места жительства от места работы.

Среди организационных характеристик, влияющих на приверженность выделяют следующие:

Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности проявления ответственности и инициативы и др.),

Уровень рабочего стресса,

Степень информированности сотрудников,

Степень вовлеченности в решение проблем подразделения и организации в целом.

Однако, стоит иметь в виду влияние на приверженность индивидуальных характеристик сотрудников и особенностей самих организаций. Поэтому для формирования приверженности на практике первый шаг - оценить, в какой степени в конкретной организации присутствуют проблемы, которые могут негативно повлиять на приверженность персонала. Группы препятствий, выделенные на основании исследований, включают такие как: плохая информированность работников по кругу значимых вопросов, нерешенность социальных проблем по защите работников, неэффективная система стимулирования, недостаточное внимание руководителей к подчиненным, неблагоприятные условия труда, низкий уровень личных и деловых качеств руководителя, отсутствие профессиональной перспективы, недостатки в управлении и в организации работы персонала, несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы, плохой моральный климат в коллективе и др.

Второй шаг - выработка программы действий. Поскольку приверженность предполагает принятие работниками целей организации и предоставление возможностей участия в решении проблем организации, с учетом накопленного опыта управления выделяют следующие шаги:

) ясное формулирование целей и стратегии организации,

) выявление проблем использования человеческих ресурсов при реализации намеченной стратегии,

) определение приоритетов в управлении человеческими ресурсами,

) определение механизмов реализации программ,

) утверждение руководством программы использования человеческих ресурсов,

) реализация программы,

) оценка результатов и контроль реализации программы. [22, с. 227-236]

Другая задача по превращению персонала в конкурентное преимущество связана с рациональной организацией труда. Организация труда может формировать конкурентные преимущества как высокого, так и низкого порядка. Поскольку высокий или требуемый уровень организации труда ведет к минимизации издержек.

Что касается задачи целесообразности инвестиций в человеческий капитал, здесь есть два важных аспекта:

обоснование затрат на персонал с позиции увеличения стоимости компаний;

обоснование влияния инвестиций в персонал на деловую репутацию компании.

С точки зрения управления важно выявить влияние воздействий на персонал на формирование и развитие характеристик персонала. С этих позиций важным является вопрос: как окупаются инвестиции в человеческие ресурсы и как их контролировать и оценивать? При этом конечной целью здесь может быть построение системы управления расходами на персонал, взаимосвязь системы с прочими системами управления, в том числе со стратегической системой управления.

В современных крупных компаниях расходы по программам на персонал на практики рассматриваются как необходимый элемент корпоративной культуры, улучшающий качество рабочей силы, производительность. Тем самым можно говорить и о влиянии на повышение приверженности. С позиции управления важно выявить составляющие в управлении персоналом и расходах на персонал, которые действительно влияют на характеристику персонала.

С точки зрения оценки вклада персонала в деятельность компаний, прежде всего, оценивается производительность и экономическая эффективность труда, расходы на одного сотрудника. В теории предлагается множество способов оценки эффективности управления человеческими ресурсами, но на практика, как правило, они не находят комплексного внедрения и систематического применения. В настоящее время, все настойчивее звучит вопрос о необходимости оценки вклада персонала и подразделений по управлению им в производстве добавленной стоимости, стоимости компаний и т.п. [32, с. 42-44]

## **1.2 Сущность, факторы и функции управления персоналом**

При современном уровне развития экономики, руководителям любых организаций, фирм, учреждений и т.д. уже невозможно обходиться без знаний ключевых теорий и технологий управления персоналом, который и оставляет человеческий фактор всего предприятия. Последовательное эволюционное развитие и становление идеи усиления роли человеческого труда и управления им было связано с различными типами экономического роста.

Можно утверждать, что управление персоналом стало одной из главных функций предприятия, наряду с финансовым управлением, а руководители отделов по управлению человеческими ресурсами вошли в состав высшего руководства организаций. Отделы по управлению человеческими ресурсами предприятия стали заниматься вопросами кадровой политики, одним из важнейших элементов которой является формирование принципиального механизма ее выработки и осуществления.

Механизм осуществления кадровой политики организации должен отвечать следующим требованиям: рациональность, демократичность, сочетание интересов личности, коллектива и общества.

Кадровая политика предприятия может быть оформлена в виде конкретного документа, в соответствии с которым будет строиться работа с персоналом.

Одним из важных условий реализации кадровой политики является распространение данного документа. Однако важно помнить, что успех кадровой политики зависит, в том числе, от того, насколько основные идеи, заложенные в ней, войдут в мышление и повседневное членов трудового коллектива организации. В связи с этим социально-управленческие коммуникации, основанные на диалоге руководителя с сотрудниками и общественными организациями (профсоюзами) приобретают высокую значимость.

Немаловажным фактором является включение в систему кадровой политики вклада всех сотрудников и каждого отдельного работника в общий результат деятельности организации; определение профессионального и квалификационного уровня работника, определение перспектив его карьерного роста. Кадровая политика, помимо прочего, выполняет такие важные функции как социализация, воспитание личности, формирование командного духа и должна строиться из расчета на сочетание целей личного, коллективного и общественного социального развития. [7, с. 63-64]

В современном мире существует множество подходов к определению понятия «управление персоналом». Условно эти подходы можно разделить на четыре категории:

процессный подход, рассматривающий управление персоналом как процесс;

деятельностный подход, где управление персоналом рассматривается как деятельность;

системный подход, при котором управление персоналом представляется системой;

социально-психологический, в рамках которого делается акцент на социально-психологические аспекты управления персоналом.

По мнению А.Я. Кибанова [16, с. 27] управление персоналом представляет собой процесс формирования и направления мотивационных установок работника в соответствии со стоящими перед организацией задачами. Данный подход рассматривает процесс управления людьми в узком контексте мотивации, при этом упуская такие важные социологические аспекты управления, как удовлетворенность сотрудника условиями труда, потребность в развитии и т.д. Более того, в управлении персоналом немаловажную роль играют такие факторы, как корпоративная культура, социально-психологический климат в группе, соблюдение прав работников. Таким образом, можно резюмировать следующее: согласно вышеприведенному определению управление персоналом сводится лишь к его мотивации на достижение определенных задач. Бесспорно, мотивация крайне важна в работе с сотрудниками, но она решает не все проблемы.

С.В. Шекшня [45, с. 14-25] трактует процесс управления персоналом как обеспечение предприятия необходимым количеством работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом, по его мнению, может быть определена уровнем достижения целей организации. В данном определении акцент делается на набор необходимого числа сотрудников для выполнения требуемых производственных функций. Несомненным плюсом данного определения является акцент на эффективности управления. Однако обеспечение компании необходимым числом сотрудников является лишь частью управленческого процесса. Более того, в определении не фигурируют социальные меры воздействия на сотрудников, а эффективность рассматривается только с точки зрения достижения целей организации, при этом упуская социальные аспекты эффективности управления работниками.

Управление персоналом рассматривается в некоторых работах как процесс воздействия организации на ее работников с помощью специальных методов, направленных на достижение организационных целей. В данном определении отсутствует конкретизация методов воздействия на сотрудников. С другой стороны, это дает нам право полагать, что автор определения подразумевает организационные, экономические, социальные и другие методы воздействия. И снова подчеркивается направленность процесса управления персоналом - достижение целей организации.

Как видно из вышеперечисленного, процессный подход рассматривает управление персоналом как некую совокупность процессов: процесса мотивации сотрудников, процесса обеспечения организации новыми сотрудниками, процесса воздействия организации на работников для достижения целей организации. Очевидным минусом процессного подхода является рассмотрение эффективности управления персоналом только с экономической точки зрения, при этом из виду упускаются вопросы социальной стороны эффективности. [27, с. 103-106]

Немало работ посвящено рассмотрению понятия «управление персоналом» с точки зрения деятельностного подхода. Так в работах Дж. Иванцевича и А. Лобанова [11, с. 43] управление персоналом определяется как выполняемая на предприятиях деятельность, способствующая наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения поставленных задач. Для данного определения характерен «минус» в той его части, которая рассматривает процесс управления персоналом как использование работников для достижения личных целей, что является не управлением, а манипулированием. В той же части, где говорится об использовании работников для достижения организационных целей, определение вполне приемлемо. Действительно, управленческая деятельность на предприятии направлена на достижение целей организации.

Несомненным плюсом определения является характеристика эффективности управления персоналом. Но для определения эффективности управления персоналом недостаточно только указания степени и сроков выполняемых задач. Немаловажное значение в эффективности имеет экономическая составляющая, а также социальная компонента, касающаяся не только работников предприятия, но и потребителей, поскольку любая организация ответственна перед обществом за то, что она делает. В этом смысле эффективность деятельности предприятия зависит не только от затрат материальных и трудовых ресурсов организации, но также от отношения общества к деятельности предприятия, от общественного мнения. [24, с. 29-30]

А.И. Кравченко [20, с. 56-59] понимает управление персоналом как целенаправленную деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по управлению персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, которая заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, определении кадрового потенциала и потребностей организации в сотрудниках. Данное определение более полно, нежели предыдущие, раскрывает суть деятельности по управлению персоналом. Недостатком является отсутствие акцентов на эффективности, направленности процесса управления. Более того, определение является достаточно общим: отсутствуют акценты на социальные составляющие процесса управления персоналом - удовлетворение потребностей сотрудников, потребителей и т.д.

Отсутствие акцентов на социальную сторону управления работниками наблюдается и в следующем определении, согласно которому управление персоналом представляет собой деятельность, важнейшими элементами которой являются определение потребности в сотрудниках, привлечение, адаптация, развитие, контроллинг, увольнение, а также структурирование работ, разработка и реализация политики вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. Несмотря на ограничение социальной составляющей только социальными услугами, определение является достаточно полным с точки зрения раскрытия всех составляющих деятельности по управлению персоналом, начиная с определения потребности в трудовых ресурсах и заканчивая вопросами кадровой политики. [43, с. 188-198]

Таким образом, можно утверждать, что согласно деятельностному подходу управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность по определению потребности в сотрудниках, их привлечению, развитию, удержанию и т.д. Более того, управленческая деятельность направлена также на разработку и поддержание политики материального и социального стимулирования работников, определение кадрового потенциала организации. Очевидным минусом данного подхода является отсутствие акцентов на социальной эффективности, которая достигается, либо не достигается в результате управленческой деятельности.

Как уже говорилось выше, существует системный подход к определению понятия «управление персоналом». Так В.П. Галенко определяет управление персоналом как систему экономических, организационных и социально-психологических методов, направленных на обеспечение эффективности трудовой деятельности и поддержание конкурентоспособности предприятия. Данное определение дает достаточно полное представление об управлении персоналом. Более того, в нем уже выделен социальный аспект: в определении упоминаются не только экономические, но также организационные, и, главное, социально-психологические методы управления. Еще одним несомненным плюсом является упоминание об эффективности именно трудовой деятельности, которая является следствием вышеперечисленных методов воздействия на сотрудников.

Стоит выделить определение, данное Е.В. Масловым, который понимает управление персоналом как систему взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер, направленных на процесс формирования и перераспределения рабочей силы предприятия, на создание условий для наиболее оптимального использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования организации и развития работников.

Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при снижении расходов на сотрудников. Это определение обладает целым рядом достоинств: оно содержательное, имеет социальные аспекты управления работниками (социальные меры и создание условий для использования и развития трудовых качеств работников).

В этом отношении с Е.В. Масловым солидарен и Ю.Г. Одегов, рассматривающий управление персоналом как систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального функционирования, развития и эффективного использования трудового потенциала организации. [30, с. 241-247]

Эффективность же управления персоналом по мнению Е.В. Маслова определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении затрат на сотрудников. Единственным небольшим минусом такого подхода является рассмотрение эффективности только с экономической точки зрения: под эффективностью в экономике понимается получение максимальной прибыли при минимальных затратах - в данном случае, достижение целей при минимуме затрат на сотрудников. Эффективность же с социальной точки зрения выражается, прежде всего, в удовлетворении потребностей сотрудников и потребителей. К сожалению, социальный аспект эффективности в вышеприведенных определениях не учитывается.

В настоящее время выделяют еще и социально-психологический подход в управлении персоналом, в предметном поле которого рассматриваются вопросы формирования оптимальных социальных и психологических условий работы как всего коллектива (за счет создания благоприятных социально-психологических условий работы и др.) так и отдельных работников.

Сегодня в международной практике роль социально-психологических методов управления выходит на первый план, отражая рост культурного, образовательного и квалификационного уровня персонала, развитие демократических начал управления, в частности, научно-технического прогресса и формирования рыночных отношений. [15, с. 319-322]

Психолог И. Дубровина отмечает, что управление персоналом представляет собой комплексную прикладную науку об организационно-экономических, административных, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для эффективного достижения целей организации. Не менее интересным является подход Е. Вендрова и Н. Гришиной к определению понятия «управление персоналом». По их мнению, управление персоналом - это наука, в качестве предмета которой выступают закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей в условиях совместного труда. Задачей этой науки является выявление закономерностей и факторов поведения работников и их применение для достижения организационных целей с учетом интересов сотрудников. Налицо отличие от предыдущих подходов, которое выражается, прежде всего, в выделении управления персоналом в науку. И с этим нельзя не согласиться: управление персоналом в определенной степени можно отнести к науке. Но только в том случае, когда речь заходит о теоретических постулатах школ научного управления, о понятийном аппарате и т.д. [21, с. 83-87]

Но управление персоналом - это также практика, поскольку все научные концепции в этой области применялись и применяются в практической деятельности предприятий в зависимости от конкретных ситуаций. Более того, научная мысль в области управления персоналом не стоит на месте и все время развивается. Поэтому выделять управление персоналом только как науку, пусть даже и прикладную, не совсем правомерно. Нельзя не отметить еще одно отличие социально-психологического подхода от рассмотренных ранее - в приведенных определениях речь идет о личностных и групповых факторах, которые играют немаловажную роль в управлении работниками. По сути, каждый коллектив представляет собой группу, характеризующуюся своими нормами, наблюдаемыми регулярными формами поведения, ценностями и т.д. При этом важно помнить о психологической совместимости в группе. При раскрытии сущности совместимости в трудовых группах надлежит делать упор на межличностный фактор взаимодействия. Следует считать, что совместимость, как феномен социально-психологического взаимодействия и общения людей, можно рассматривать как процесс, результат и условие слаженной деятельности группы в коллективном трудовом процессе. Если в группе наблюдается несовместимость участников, то это, в свою очередь, отрицательно сказывается на общем социально-психологическом климате и влечет за собой не только исход сотрудников из организации, но и, соответственно, невозможность достижения поставленных целей. В остальном же психологический подход созвучен с системным в плане направленности управления на достижение эффективности деятельности предприятия. [22, с. 227-236]

Егоршин А.П. выделяет следующие основные функции системы управления персонала:

планирование персонала: подбор, наем и формирование кадров предприятия, обеспечивающего достижение наилучшего результата в поставленных целях;

управление и учет персонала: организация набора и отбор кандидатов на вакантные должности (тестирование, собеседования); учет приема, увольнения и передвижений персонала;

оценка, развитие и обучение персонала: проведение обучения и переподготовка кадров, повышение квалификации сотрудников;

мотивация персонала: тарификация оплаты труда, использование методов материального стимулирования (бонусы, премии), методы морального поощрения сотрудников (объявление благодарности, грамоты);

социальное развитие: обеспечение охраны здоровья и организации отдыха для сотрудников и их семей; социальный пакет страхования; организация питания в течении рабочего дня;

правовое обеспечение управления персоналом: согласование документов (распорядительных, информационно-справочных) по управлению персоналом, решение правовых аспектов трудовых отношений;

информационное обеспечение для управления персоналом: ведение статистики и учета по персоналу; техническое и информационное обеспечение персонала; обеспечение научно-технической информацией;

обеспечение нормальных условий труда: контроль за соблюдением требований по охране труда, психофизиологии и эргономике, охране окружающей среды;

линейное руководство: управление персоналом происходит на уровне управления предприятием; данная функция осуществляется руководителями всех уровней предприятия. [10, с. 81]

Таким образом, возможен комбинаторный подход к определению рассматриваемого понятия, а именно: «управление персоналом» - есть система, включающая в себя организационные, экономические и социальные меры воздействия на формирование качественных и количественных характеристик трудовых ресурсов организации с целью повышения экономической и социальной эффективности её деятельности».

## **1.3 Организация процесса деятельности по управлению персоналом**

Производственный процесс - это, прежде всего, трудовой процесс. Процесс - степень деятельности использования ресурса для преобразования входных потоков в выходные. Персонал является определяющим ресурсом любого предприятия, его активное участие повышает способность создавать ценности для заинтересованных сторон, выполнять работу, влияющую на качество выпускаемой продукции.

Цели и этапы исследования процесса управления персоналом:

установить факторы, создающие условия труда;

определить критерии неудовлетворенности этими факторами;

качественно оценить персонал от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров (сверху вниз и снизу вверх);

соответствие мотивационной и компенсационной политики.

Управление персоналом сложный и комплексный процесс деятельности любой организации. Он присутствует абсолютно во всех бизнес-процессах и, как следствие, оказывает прямое действие на эффективность всего бизнеса. Кадровая политика является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Процесс управления персоналом можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.1). Данная схема является достаточно полной и ёмкой, она подходит для всех организаций, просто для некоторых из них отдельные этапы процесса управления персоналом будут отсутствовать или включать незначительную его часть. [38, с. 98-107]



Рис. 1.1. Схема процесса управления персоналом

Процесс управления персоналом состоит из следующих этапов:

. Определение потребности в персонале: Анализ статистики движения персонала; Анализ работающих пенсионеров; Анализ возрастного состава персонала; Проведение опроса сотрудников; Опрос линейных руководителей; Учет развития/ ликвидации нового производства/ бизнеса/ направления; Результаты формирования кадрового резерва.

. Поиск персонала: Интернет подписка (рабочие, специалисты, служащие, линейные руководители); Кадровые агентства (ТОР менеджмент, руководители, рабочие уникальных профессий); Центр занятости населения (рабочие массовых профессий, руководители); База резюме организации; Работа с учебными заведениями; Личные связи и рекомендации [42, с. 167-172].

3. Отбор персонала: Инициирование процесса (руководитель подразделения - Заказчик); Отбор персонала по формальным признакам - образование, опыт, возраст, пол и т.п. (служба персонала); Интервью/ тесты по личностным/ управленческим качествам (служба персонала); Интервью/ тесты по профессиональным компетенциям (руководители, специалисты заказчика); Проверка службы безопасности.

. Учет кадров: Прием; Перевод; Увольнение; Изменение существенных условий труда; Прочее (премии, стажировки, наставничество и т.п.).

. Развитие персонала: Адаптация; Обучение обязательное (Аттестация, ОТиПБ, экология, сертификация и т.п.); Обучение развивающее (управленческие, профессиональные, личностные навыки); Тренинги, семинары; Работа с резервом - локальный, корпоративный; Ключевые кадры; Ротация; Наставничество; Работа на проектах; Работа с учебными заведениями [28, с. 49-53].

. Мотивация персонала: Оплата труда, зарплата (тариф, прозрачность); Текущее премирование (ОТиПБ, дисциплина и т.п.); Бонус за период (результат работы, полгода, год); Фонд руководителя, начальника цеха; Спот - бонус; Мотивация уникальных/ значимых функций (продажи); Нематериальная мотивация - доска Почета, система награждений, значки, конкурсы профессионального мастерства, прочее (абонементы в спортзал, бассейн, компенсация питания); Льготы по коллективному договору/ соглашению (материальная помощь, смерть, болезнь, пожар, рождение ребенка и т.п.); Грейдинг; Система KPI, СУЭ (система управления эффективностью); Статус сотрудника (лимит командировок, доступ в интернет, транспорт, мобильная связь и т.п.) [38, с. 98-107].

. Организационное развитие: Анализ организационной структуры организации и управления; Централизация функций; Аутсорсинг, аутстаффинг; Интеграция мелких функций; Стратегия организации (запуск/ ликвидация производства/ бизнеса/ новых функций); Проекты ТОП (тотальная оптимизация производства), ПНС (процесс непрерывного совершенствования) - анализ бизнес - процессов, занятости персонала и т.п.; Оптимизация численности - сокращение численности, повышение производительности, бенч-маркинг [13, с. 83-85].

8. Инфраструктура управления персоналом: Программное обеспечение управления персоналом (учет кадров, оплата труда, работа с резервом, прочее (тестирование при приеме, учет соискателей); Бюджетирование затрат на персонал (анализ БДР (бюджет доходов и расходов) прошлых периодов, планы на будущий период, цели на будущий период); Социальная политика (спортивные, культурные мероприятия, оздоровление и отдых сотрудников и их детей, медицинское обслуживание (ДМС, медицинские пункты), управление социальными объектами, работа с профсоюзом, работа с ветеранами и молодежью, благотворительность); PR внутренний и внешний (наглядная информация (пресс-служба, газета, сайт, информационные стенды, буклеты, книги, сувенирная продукция и т.п.), ящики/ телефон для вопросов и предложений, систематические иерархические встречи с трудовыми коллективами, прием по личным вопросам, работа со СМИ, музей организации/ галерея и т.п.); Корпоративная культура (фирменный стиль,

дресс - код, правила поведения, тематические конкурсы среди сотрудников и их детей, организационная культура); Хозяйственное обеспечение (содержание территории (уборка, озеленение и т.п.), содержание зданий / сооружений (уборка, текущий ремонт, бытовки, душевые и т.п.), обеспечение бытовых условий работников (канцелярией, спецодеждой и т.п.); Рабочее питание (рабочие/ офисные столовые/ кафе, контроль качества, талоны /компенсация питания).

Как видно из вышеперечисленного, управление персоналом очень сложный и комплексный процесс, охватывающий все сферы деятельности. [47, с. 56-58]

Важной стадией процесса управления является реализация стратегии управления персоналом.

Необходимо, чтобы руководство придерживалось следующих правил:

о целях стратегии должны быть проинформированы абсолютно все работники организации. Необходимо добиться от них правильного понимания того, что и для каких целей делает не только организация, но и служба управления персоналом, а также неформального вовлечения всех сотрудников в процесс выполнения и формирования стратегий;

руководство организации должно обеспечить поступление оборудования, оргтехники, материальных и финансовых ресурсов, а также сформировать план в области реализации стратегии в виде установок и приказов по состоянию и развитию трудового потенциала и записывать достижение каждой цели.

Стратегическое управление персоналом - это область науки и практики управления, предназначение которой в обеспечении стабильности развития в организации в быстро меняющихся условиях внешней среды.

Стратегическое управление персоналом способствует эффективному решению следующих задач.

. Обеспечение организации именно таким трудовым потенциалом, в котором она нуждается.

. Формирование внутренней среды организации. Ценностные ориентации, культура, все потенциалы и возможности, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, должны создавать условия и стимулировать не только воспроизводство трудового потенциала в организации, но и стратегическое управление. Это позволит лучше пояснить цели фирмы и верно сформулировать миссию в любой деятельности.

. Проблемы, связанные с управлением персоналом, со структурой управления, функциональными организационными структурами, так как именно методы стратегического управления развивают и поддерживают гибкость организационных структур.

. Разрешение вопросов централизации-децентрализации в организации управления персоналом. Разграничение полномочий и задач - это лишь одна из основ стратегического управления. [17, с. 14-17]

Результаты исследований во многих случаях показывают неэффективность использования трудового потенциала в силу неправильной организации труда, плохого планирования, недостаточности контроля и отсутствия системы обучения кадров. Мало внимания уделяется и механизмам воздействия на сознание и поведение сотрудников, формированию у них чувства приверженности целям и идеям компании. При таких обстоятельствах успешное функционирование субъекта хозяйствования невозможно.

Успех предполагает наличие условий, когда каждый сотрудник заинтересован в повышении производительности труда, не равнодушен к любой потере, будь то рабочее время или человеческие способности. Понимание миссии и целей компании достигается только в отлаженной системе управления трудовыми ресурсами, включая:

стабилизацию общей системы управления;

совершенствование работы аппарата управления персоналом;

наличие справедливой системы оплаты труда.

Формирование идейно-патриотического аспекта трудовой мотивации означает создание благоприятного социально-психологического климата, что позволяет решать проблемы не только увеличения производительности, но и повышения удовлетворенности трудом от понимания его важности и содержательности.

Обучение и подготовку персонала следует сочетать с разъяснением основных идей, пропагандой миссии и целей компании, значения деятельности в данной конкретной области.

Если не удается уделить достаточного внимания идейно-патриотическому воспитанию персонала, какая-то часть коллектива встает в позицию блокирования или торможения любых нововведений, рассматривая формирующуюся систему не с позиции необходимости инновационных преобразований, а с позиции ущемления своих прав и интересов. Поэтому целесообразно проводить собрания и другие разъяснительно-информационные мероприятия, чтобы обсудить:

текущие и перспективные цели компании;

значение различных видов стимулирования эффективной деятельности персонала;

подходы к формированию эффективной системы оплаты труда. [33, с. 131-134]

Каждая организация должна искать свой способ управления персоналом, зависящий от конкретной ситуации, но ее общекорпоративная политика должна предполагать взаимодействие инновационных, финансовых, технологических стратегий одновременно со стратегией совершенствования управления и развития персонала.

Взвешенное решение может приниматься только на основе достоверной, полной и своевременной информации. Запаздывание или искажение информации приводит к неверным решениям, а, следовательно, к весьма вероятному выходу предприятия за пределы своего устойчивого развития.

Если руководитель лишь время от времени получает от своих заместителей или уполномоченных лиц информацию о том, что некоторые работники недовольны, например, системой начисления заработной платы или работой смежного с ними отдела, от которого зависят конечные результаты их собственной деятельности, то никаких решений по исправлению ситуации может и не последовать. Или таковые последуют с большим опозданием, когда лучшие сотрудники начнут увольняться.

Если же руководитель на основании своевременного поступления данных социологических опросов и комплексной оценки результатов деятельности всех работников будет проводить сбалансированную социальную политику, привлекать, при этом поощряя наиболее квалифицированных и активных сотрудников к разработке инновационных решений в сфере управления производством, то это позволит предприятию стабильно развиваться и свести к минимуму вероятность возникновения кризисных ситуаций. [46, с. 63-65]

Регулярная оценка деятельности, влияющая как на способы вознаграждения за результативный труд, так и на продвижение по службе напрямую связана с мотивацией сотрудника. Научно обоснованная процедура оценки деятельности сотрудников должна быть комплексной и ориентироваться на стратегию развития предприятия, охватывать оценочными процедурами все основные уровни управления производством - от отдельных работников и коллективов до предприятия в целом.

Новая система оценки деятельности работников организации должна разрабатываться и внедряться синхронно с модернизацией других управленческих подсистем предприятия. Кадровые решения, принимаемые по результатам оценки персонала и руководства, должны дополняться соответствующими организационно-техническими решениями, направленными на совершенствование организационной структуры и технического оснащения предприятия.

Таким образом, производственную активность работников могут стимулировать:

совершенствование системы мотивации персонала;

заинтересованность во внедрении новой техники и технологий;

обеспечение условий для повышения квалификации и профессионального роста;

привлечение на предприятие перспективной молодежи;

создание новой организационной культуры.

При этом система материального и морального стимулирования должна быть увязана в единое целое с постановкой задач (как перед каждым сотрудником, так и перед организацией в целом), с оценкой результатов деятельности персонала, их использованием при выработке управленческой стратегии предприятия.

Решение перечисленных задач требует детального анализа существующих на предприятии приемов и методов управления персоналом, выбора оптимальных управленческих решений и профессионализма руководящего состава, который должен быть инициатором и проводником концепции устойчивого развития.[45, с. 14-25]

Эффективное изменение предполагает:

Этап 1. Создание эмоционального климата, способствующего переменам как в коллективе, так и во внешней среде. На этом этапе трудности связаны с тем, что и руководителям, и сотрудникам сложно избавиться от мысли: «Главное - чтобы не стало хуже».

Этап 2. Расширение зоны изменений. Руководство должно вовлечь всех сотрудников в процесс изменений, создать ситуацию, где каждый сможет проявить себя.

Этап 3. Сохранение всех результатов и проведение преобразований. Здесь необходимо постоянно поддерживать темп изменений и закрепить достигнутые результаты. [14, с. 105-107]

Рассмотрим этапы изменений в организации и роль руководителя в этом процессе.

. Подготовка к изменениям. Руководству важно завоевать признание и поддержку тех, кого затронут преобразования.

. Реализация изменений.

. Внедрение самих изменений. Сотрудники быстро привыкают к тем изменениям, которые согласовывались с ними и проводились поэтапно. Чтобы внедрение происходило именно по такому сценарию, необходимо чтобы руководитель выполнял следующие правила:

предоставлял возможность рабочей команде самостоятельно решать все возникающие проблемы и находил выходы из разных ситуаций;

обеспечил поддержку инициаторам;

следил и руководил всеми изменениями в организации;

отмечал все победы и следил за ходом и продвижением всех процессов;

проводил обзоры хода преобразований;

вознаграждал все успехи и активное участие рабочих в деятельности организации;

тщательно анализировал абсолютно все полученные результаты. [37, с. 121-125]

# **2. Анализ деятельности и трудового потнециала предприятия ООО «Виола»**

## **.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Виола» - юридическое наименование сети магазинов «1001 сумка». «1000 и одна сумка» - динамично развивающаяся сеть магазинов розничной торговли, специализирующаяся на продаже кожгалантереи.

Развитие сети магазинов «1000 и одна сумка» начиналось в Санкт-Петербурге. В 2003 году был открыт первый в России большеформатный магазин кожгалантереи с торговой площадью 400 кв. метров. Сегодня сеть насчитывает более 120 успешно работающих магазинов по всей стране, основным направлением деятельности которых является реализация товаров из кожгалантереи.

Ассортимент магазинов «1000 и одна сумка» насчитывает около 10 000 наименований продукции на любой, даже самый взыскательный вкус. Представленные в сети товары, подобраны с учетом, как возрастных групп, так и различных уровней доходов. Ассортимент товаров включает: женские сумки, деловые портфели и папки, молодежные, дорожные, спортивные сумки, перчатки, зонты, ремни, брелоки и многое другое.

Компания сотрудничает более чем с 200 зарубежными и российскими фабриками-производителями кожгалантереи, осуществляет прямые поставки продукции из-за рубежа, а также производит товар под своими торговыми марками.

Основные принципы успешной работы сети «1000 и одна сумка»:

постоянно обновляемый ассортимент;

контроль качества продукции;

профессиональное обслуживание;

доступная ценовая политика;

рекламные акции (скидки, распродажи);

накопительная система скидок;

возможность индивидуального заказа товара в определенный магазин.

На рис. 2.1 представлена организационная структура ООО «Виола».



Рис. 2.1. Организационно-производственная структура ООО «Виола»

Организационная структура представляет собой линейно-функциональную структуру, в которой существует прямое подчинение непосредственному начальнику и разделение по направлениям работы (по функциональной принадлежности). Генеральный директор отвечает за все вопросы, касающиеся внешней и внутренней политики организации, составляет и подписывает основную документацию, отдает распоряжения всем сотрудникам.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Виола» по магазинам и отделам в г. Санкт-Петербург, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Технико-экономические показатели деятельности ООО «Виола» за 2011-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Ед. изм. | 2011 | 2012 | 2013 | Отклонения 2013/2011 | |
|  |  |  |  |  |  | +/- | Темп роста, % |
| 1. | Выручка | Тыс. руб. | 234760 | 272977 | 295575 | +60815 | 125.91 |
| 2. | Себестоимость | Тыс. руб. | 184521 | 221581 | 240945 | +56424 | 130.58 |
| 3. | Стоимость основных производственных фондов | Тыс. руб. | 614 | 491 | 380 | -234 | 61.89 |
| 4. | Численность работающих | Чел. | 246 | 237 | 229 | -17 | 93.09 |
| 5. | Фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 45614 | 46438 | 54136 | +8522 | 118.68 |
| 6. | Прибыль от реализации | Тыс. руб. | 24333 | 21061 | 23764 | -569 | 97.66 |
| 7. | Рентабельность производства | % | 13.19 | 9.50 | 9.86 | -3.33 | Х |
| 8. | Рентабельность продаж | % | 10.37 | 7.72 | 8.04 | -2.33 | Х |
| 9. | Производительность труда | Тыс. руб./чел. | 954.31 | 1151.80 | 1290.72 | +336.41 | 135.25 |
| 10. | Фондоотдача | Руб./руб. | 382.35 | 555.96 | 777.83 | +395.48 | 203.43 |
| 11. | Средняя заработная плата | Тыс. руб. | 15.452 | 16.328 | 19.700 | +4.248 | 127.49 |

По данным таблицы 2.1 видно, что за 2013 год объем реализации вырос на 25,91%, себестоимость - на 30,58%, в итоге сокращение балансовой прибыли составило 2,34%. Стоимость основных фондов сократилась на 38,11%, в результате с учетом роста выручки фондоотдача увеличилась на 103,43%.

Численность персонала за 3 года сократилась на 17 человек, в результате с учетом роста выручки увеличилась производительность труда на 35,25%. Также наблюдается рост средней заработной платы (на 4,248 тыс. руб. на человека в месяц) и, следовательно, фонда оплаты труда, несмотря на сокращение численности, - на 18,68%. ООО «Виола» снизила рентабельность своей деятельности и рентабельность продаж на 3,33% и 2,33% соответственно.

Необходимым элементом финансового анализа предприятия является исследование результатов финансово-хозяйственной деятельности, которые характеризуются суммой прибыли или убытка.

Данные для оценки динамики показателей прибыли ООО «Виола» за отчетный период (2011-2013 гг.) приводятся в табл. 2.2.

Таблица 2.2. Анализ динамики финансовых результатов деятельности ООО «Виола»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. Выручка от продажи | 234760 | 100 | 272977 | 116.28 | 295575 | 125.91 |
| 2. Себестоимость продаж | 184521 | 100 | 221581 | 120.08 | 240945 | 130.58 |
| 3. Коммерческие расходы | 25906 | 100 | 30335 | 117.10 | 30866 | 119.15 |
| 4. Прибыль (убыток) от продаж | 24333 | 100 | 21061 | 86.55 | 23764 | 97.66 |
| 5. Проценты к получению | 65 | 100 | 40 | 61.54 | 52 | 80.00 |
| 6. Проценты к уплате | 556 | 100 | 882 | 158.63 | 3245 | 583.63 |
| 7. Прочие доходы | 215 | 100 | 170 | 79.07 | 2 | 0.93 |
| 8. Прочие расходы | 1023 | 100 | 775 | 75.76 | 1333 | 130.30 |
| 9. Прибыль до налогообложения | 23034 | 100 | 19614 | 85.15 | 19240 | 83.53 |
| 10. Налог на прибыль | 4722 | 100 | 4022 | 85.18 | 4014 | 85.01 |
| 11. Чистая прибыль (убыток) | 18312 | 100 | 15592 | 85.15 | 15226 | 83.15 |

По данным таблицы 2.2 видно, что в 2013 г. предприятием была получена чистая прибыль в сумме 15226 тыс. руб., что на 3086 тыс. руб. или на 16,85% меньше, чем в 2011 г. Снижение финансового результата обусловлено в большей мере превышением темпов роста себестоимости продаж (рост на 56424 тыс. руб. или на 30,58) над темпами роста выручки (рост на 60815 тыс. руб. или на 25,91%). При этом наблюдается рост коммерческих расходов на 4960 тыс. руб. или на 19,15%, процентов к уплате (в 5,8 раза) и прочих расходов (на 30,30%) при сокращении процентов к получению (на 20,00%) и прочих доходов в 107,5 раза, что также повлияло на снижение прибыли.

Рентабельность - это относительный показатель уровня доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности.

Таблица 2.3. Показатели рентабельности ООО «Виола»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2011 | 2012 | 2013 |
| Рентабельность активов (имущества) по прибыли до налогообложения | 0.3622 | 0.2464 | 0.1966 |
| Рентабельность активов (имущества) | 0.2879 | 0.1958 | 0.1556 |
| Рентабельность собственных средств | 0.6463 | 0.3550 | 0.3027 |
| Рентабельность основной деятельности | 0.1156 | 0.0836 | 0.0874 |
| Рентабельность оборота | 0.1037 | 0.0772 | 0.0804 |

Данные табл. 2.3 позволяют сделать следующие выводы. В целом по предприятию наблюдается ухудшение в использовании его имущества. С каждого рубля средств, вложенных в активы, предприятие в 2012 году получило меньше прибыли, чем в предыдущие годы. Однако по основной деятельности показатели несколько улучшились. При этом хотелось бы отметить, что в целом показатели рентабельности говорят о недостаточно успешной деятельности предприятия, их значения в большинстве ниже 20%.

## **2.2 Анализ структуры и динамики персонала организации**

Проведем анализ персонала и в первую очередь рассмотрим структуру персонала ООО «Виола» и ее изменение за последние 3 года.

Таблица 2.4. Структура персонала по основным категориям за 2011-2013 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2011 | | 2012 | | 2013 | | Отклонения | | | |
|  | Кол-во, чел | Удельный вес, % | Количество, чел | Удельный вес, % | Количество, чел | Удельный вес, % | 2011>2012 | | 2012>2013 | |
|  |  |  |  |  |  |  | Абс. +/- | Отн.% | Абс. +/- | Отн.% |
| Руковдители | 13 | 5 | 13 | 5 | 13 | 6 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Специалисты | 36 | 15 | 33 | 14 | 31 | 14 | -3 | 92 | -2 | 94 |
| Служащие | 27 | 11 | 25 | 11 | 23 | 10 | -2 | 93 | -2 | 92 |
| Торговый персонал | 153 | 62 | 149 | 63 | 145 | 63 | -4 | 97 | -4 | 97 |
| МОП | 17 | 7 | 17 | 7 | 17 | 7 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Итого: | 246 | 100 | 237 | 100 | 229 | 100 | -9 | 96 | -8 | 97 |

В Таблице 2.4 видно, что динамика отсутствует лишь в двух категориях персонала - это руководители и МОП. Эти сотрудники работают в организации постоянно, их не сокращают, т.к. они занимаются специализированной деятельностью, их должности не имеют конкуренции, т.к. их обязанности не могут быть распределены между другими сотрудниками.

При этом наблюдается полная негативная динамика по показателям численности других сотрудников, в частности, специалистов, служащих и торгового персонала. Их сокращают и увольняют, т.к. их обязанности могут выполнять другие, что сэкономит затраты на персонал в организации.

На рис. 2.2 представлен удельный вес различных категорий персонал ООО «Виола» в 2013 г.



Рис. 2.2. Динамика удельного веса различных категорий персонала в ООО «Виола»

На рис. 2.2 видно, что большую долю персонала ООО «Виола» составляет торговый персонал, к которым относятся продавцы-консультанты, кассиры, координаторы, администраторы - 63%.

Среди остальных категорий персонала выделяется группа специалистов. Поскольку эти группы являются основными в организации, следует обратить внимание именно на них и на применение современных персонал-технологий именно на этой категории персонала.

В ходе анализа обеспеченности ООО «Виола» трудовыми ресурсами проведем сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных работников за последние два года. Показатели изменения численности персонала за 2011-2013 года представлены в Таблице 2.5.

Таблица 2.5. Изменения общей численности персонала за 2011-2013 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 | 2012 | 2013 | Отклонение 2013 от 2011 | |
|  |  |  |  | +/- | % |
| Численность работников на начало года, чел. | 259 | 246 | 237 | -22 | 91,51 |
| Принято на работу, чел. | 54 | 62 | 65 | +11 | 120,37 |
| Уволено с работы, чел. в т.ч. по причинам: ухода на пенсию увольнения по собственному желанию увольнения по инициативе администрации | 67 3 43 21 | 71 6 37 28 | 73 10 39 24 | +6 +7 -4 +3 | 108,96 333,33 90,70 114,29 |
| Численность работников на конец года, чел. | 246 | 237 | 229 | -17 | 93,09 |

Используя данные таблицы 2.5, характеризующие движение персонала, рассчитаем следующие показатели:

. Среднесписочная численность работников за год. Определяется путем сложения списочной численности работников на начало года со списочной численностью работников на конец года:

Чср = (Чнп + Чкп)/2 (2.1)

Ср.ч. 2011 год =(259+246)/2= 253 человека;

Ср.ч. 2012 год =(246+237)/2= 243 человека;

Ср.ч. 2013 год =(237+2329)/2= 233 человека.

. Коэффициент оборота по прибытию персонала, определяется отношением принятых работников к среднесписочной численности:

Кприб = (Чпр / Чср) (2.2)

Кп 2011 год =54/253=0,21;

Кп 2012 год =62/243=0,26;

Кп 2013 год =65/233=0,28.

. Коэффициент оборота по выбытию персонала, определяется отношением уволенных работников к среднесписочной численности:

Квыб = (Чув / Чср) (2.3)

Кв 2011 год =67/253= 0,26;

Кв 2012 год =71/243= 0,29;

Кв 2013 год =73/233= 0,31.

. Коэффициент текучести персонала определяется путем сложения численности уволенных, за период по неуважительной причине с численностью уволенных за период работников по собственному желанию.

Ктк = (Чнеув + Чсж)/Чср (2.4)

Кт 2011 год =(21+43)/253=0,25;

Кт 2012 год =(37+28)/243=0,27;

Кт 2013 год =(39+24)/233=0,27.

Результаты проведенных расчетов сведены в таблицу 2.6.

Таблица 2.6. Коэффициенты движения персонала в период за 2011-2013 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 | 2012 | 2013 |
| Среднесписочная численность, чел. | 253 | 243 | 233 |
| Коэффициент оборота персонала по приему | 0,21 | 0,26 | 0,28 |
| Коэффициент оборота персонала по выбытию | 0,26 | 0,29 | 0,31 |
| Коэффициент текучести персонала | 0,25 | 0,27 | 0,27 |
| Причины увольнения по собственному желанию | - недостаточ-ная заработная плата; - несвоевре-менная выплата заработной платы; - семейные обстоятельства. | - несвоевре-менная выплата заработной платы; - условия труда; - семейные обстоятельства. | - условия труда; - отсутствие нематериальной мотивации; - отсутствие возможностей развития; - семейные обстоятельства. |

Анализ движения персонала позволяет сделать вывод о высоком коэффициенте оборота персонала и текучести кадров. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди продавцов. Это можно объяснить тем, что их деятельность связана большим напряжением в работе. Некачественное выполнение обязанностей среди этой категории работников может быть обусловлено недостаточной стрессоустойчивостью персонала. Этого можно было бы избежать при более качественном отборе персонала при приеме на работу. Также важными причинами текучести персонала являются отсутствие системы нематериальной мотивации и отсутствие возможностей реализации и развития на предприятии.

Процессы увольнения, подбор персонала, замещение позиций подразумевают как очевидные, так и неочевидные издержки. Наиболее опасны для ООО «Виола» неочевидные последствия ухода ключевых сотрудников. Так в 2012 году при увольнении 2 старших администраторов, которые длительный период времени до этого работали в ООО «Виола», пришлось долго искать новых сотрудников, снизилось качество работы. Вновь пришедшие на замену администраторы не сразу включились в работу, долго проходил период адаптации к новым условиям труда, что также сказалось на качестве работы всего коллектива.

Из всего вышесказанного очевидно, насколько важен для ООО «Виола» показатель текучести ключевого персонала и его регулярный мониторинг для принятия срочных управленческих решений в кризисных условиях.

При этом следует обратить внимание на внедрение мотивационных технологий, что будет способствовать более качественному труду персонала ООО «Виола» и увеличению прибыли при повышении уровня показателей реализации.

В ООО «Виола» используется тарифная система оплаты труда, и применяются для различных должностей как повременно-премиальная, так и контрактные формы оплаты труда.

В компании разработано положение по заработной плате и премированию, в котором отражены следующие разделы: система оплаты труда, вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, виды компенсационных выплат, стимулирующие надбавки, условия начисления премий, показатели премирования, виды премий, социальных программ.

Должностные оклады и часовые ставки по должностям устанавливаются в твердой сумме штатным расписанием, утверждаемым генеральным директором. Размер должностного оклада и часовой ставки фиксируется в трудовом договоре, заключаемом с работником.

Применяемые виды компенсационных выплат: оплата сверхурочной работы, оплата труда в ночное время, оплату труда за работу в выходной или нерабочий праздничный день, применение коэффициента развитости уровня розничной торговли в регионе (КРУТ), для директоров магазинов еще и коэффициент объема годового торгового плана (КОСТ), коэффициент количества (LDP).

Стимулирующие выплаты (премии) могут начисляться с периодом: месяц, квартал, год. Показатели премирования - это показатели производственных и торговых результатов, при отсутствии хотя бы одного из которых премия не назначается.

Виды показателей ежемесячного премирования: выполнение плана продаж (бонус «NSst»), индивидуального плана продаж (NSi), обеспечение сохранности товара, соблюдение дисциплины, работа персонала.

Виды показателей квартального премирования (только для директоров): конвертация (отношение покупателей к посетителям магазина), средний чек в штуках (отношение проданных товаров по чеку к количеству чеков в магазине), средний чек в рублях, продажи в час, целевой показатель на персонал (утверждается отделом контроллинга).

Расчет заработной платы директора:

Оклад \* коэффициент КРУТ \* коэффициент КОСТ \* коэффициент LDP \* коэффициент по конвертации \* коэффициент бонуса по среднему чеку \* коэффициент бонуса по продажам в час + бонус NSst.

Расчет заработной платы остальных сотрудников магазина:

Оклад \* коэффициент КРУТ + бонус NSst + бонус за выполнение индивидуального плана продаж NSi.

Например, зарплатная матрица старшего продавца розничного магазина в г. Санкт-Петербург с учетом плана продаж и отработанных часов выглядит следующим образом (Приложение 1).

Проведем анализ фонда заработной платы ООО «Виола» (Приложение 2). Анализируя структуру и динамику фонда оплаты труда видно, что оплата по окладам выросла за анализируемый период на 6068 тыс. руб. или на 15,48%, доплаты и надбавки - на 35,99%, премии - на 38,02%, оплата очередных отпусков - на 27,86%, единовременные поощрительные премии - на 60,52%. В общем можно отметить, что величина фонда оплаты труда увеличилась по сравнению с 2011 годом на 18,68% или на 8522 тыс. руб., это произошло в результате увеличения среднемесячной заработной платы за три года на 4248 руб. или на 27,49%, несмотря на сокращение численности персонала на 17 человек.

## **2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Виола»**

В ООО «Виола» используются следующие нормативно-методические документы регулирующие работу с персоналом:

1. Устав

2. Трудовой договор

. Правила внутреннего трудового распорядка

. Штатное расписание

. Должностная инструкция

. Трудовой кодекс РФ

. Положение по оплате и стимулированию труда

. Инструкция по соблюдению правил техники безопасности

. Положение о защите персональных данных

. Положение о командировках

. Положение о коммерческой тайне

Эти документы организация ежедневно использует в своей работе.

В качестве законодательной базы, в рамках которой осуществляется регулирование трудовых отношений в ООО «Виола», выступает Трудовой кодекс Российской Федерации и Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации».

Отношения между работодателем ООО «Виола» и работниками также регулируются:

трудовыми договорами, заключаемыми с каждым отдельным сотрудником;

правилами внутреннего трудового распорядка;

другими внутренними процедурами.

Сотрудник считается принятым на работу после подписания трудового договора и издания внутреннего приказа о назначении его на должность. Работодатель делает запись в трудовой книжке сотрудника с указанием названия компании, даты начала в ней трудовой деятельности и номера внутреннего приказа.

Трудовой договор представляет собой соглашение между работодателем ООО «Виола» и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

В трудовом договоре ООО «Виола» указывается: Ф.И.О. работника, его паспортные данные, место работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция; права и обязанности работника; права и обязанности работодателя; характеристики условий труда, компенсации и льготы работников; режим труда и отдыха; условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью и т.д.

Трудовые договоры ООО «Виола», как правило, заключаются на неопределенный срок. Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, при этом если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок. Испытательный срок в ООО «Виола» составляет 1 месяц.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Виола» содержат следующие основные положения: порядок приема и увольнения работников; основные права и обязанности работников и работодателя; рабочее время и время отдыха; порядок премирования и поощрений; порядок дисциплинарных взысканий.

ООО «Виола» предоставляет работникам все социальные гарантии, предусмотренные законодательством Российской Федерации: на каждого сотрудника выплачиваются регулярные взносы в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд обязательного социального страхования, также обеспечивается обязательное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Таким образом, управление персоналом на предприятием осуществляется на данный момент в основном официальным регулированием трудовых отношений. Анализ причин текучести кадров показал, что основными причинами ухода сотрудников являются: отсутствие системы нематериальной мотивации и отсутствие возможностей реализации и развития на предприятии. Также отмечается надостаточно квалифицированная работа по подбору кадров и адаптации новых сотрудников на предприятии. Данные причины являются следствием отсутствия важнейших функций системы управления персоналом. Следовательно, необходимо разработать предложения по формированию основных функций системы управления персоналом ООО «Виола».

# **3. Предложения по формированию системы управления персоналом ООО «Виола»**

## **.1 Разработка проектных предложений по формированию системы управления персоналом ООО «Виола»**

В связи с тем, что предприятие ООО «Виола» планирует развивать не только торговый, но и трудовой потенциал (в 2014 г. планируется расширить штат сотрудников), руководством принято решение о формировании эффективной системы управления персоналом.

Как уже было определено в 1 главе дипломной работы, система управления персоналом - комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками организации, как основного ресурса. Руководство компании ООО «Виола» должно обратить внимание на психологическую составляющую ведения бизнеса и понимать, что для успеха компании нужно понимать не только, как разбогатеть, но и приумножать заработанное и развивать свою деятельность.

Под влиянием внешней среды для повышения эффективности результатов своей деятельности, организации необходимо перестраивать систему управления. В первую очередь это касается системы управления персоналом, ее оптимизации.

Формирование системы управления персоналом ООО «Виола» осуществляется в несколько этапов. На первом этапе происходит оценка существующей системы и предложение альтернатив для ее реорганизации; выясняются ответы на вопрос: все из необходимых задач решаются в настоящее время; как организовано информационное взаимодействие между подсистемами, такая квалификация и потенциал специалиста, отвечающего за работу. Первый этап был проведен во 2 главе дипломной работы.

На втором этапе осуществляется проектирование новой системы управления персоналом, разработка детального проекта изменений, включая комплект нормативных и организационных документов.

Проведенные преобразования должны носить постепенный характер, чтобы не вызвать чрезмерного сопротивления работников и облегчить формирование системы управления персоналом. На третьем этапе оптимизации системы управления персоналом происходит внедрение изменений, включая обучение сотрудников системы управления персоналом новым методам работы.

Результатом проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом есть две составляющие: материальная и нематериальная. Материальной составляющей результата является повышение труда, качества выполняемой работы, уменьшение сроков ее выполнения.

Под нематериальной составляющей понимается достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе, улучшение условий труда, достижения органичного взаимодействия между различными элементами системного управления персоналом.

Таким образом, формирование системы управления персоналом ООО «Виола» будет способствовать повышению результатов деятельности всей организации.

Опишем основные элементы формируемой системы управления персоналом ООО «Виола».

) Привлечение и подбор персонала, его адаптация в ООО «Виола».

Деятельность любой организации, в том числе и предприятия ООО «Виола», неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Осуществление набора и подбора кандидатов на имеющиеся вакансии должно проходить в несколько этапов (рисунок 3.1).

Основные требования к кандидату на открытую вакансию должны определяться на основании должностной инструкции к данной вакансии, они должны отвечать на вопросы: какой кандидат, какие у него должны быть профессиональные качества и зачем он нужен предприятию.



Рис. 3.1. Основные этапы набора и отбора персонала ООО «Виола»

Например, при приеме на работу продавцов-консультантов будут выдвигаться следующие требования:

необходимое требование - образование не ниже среднего специального, желателен опыт работы продаж сумок (галантереи, одежды, обуви), грамотная речь, хорошо развитые коммуникативные навыки, активность, инициативность, ответственность, отсутствие дневной учебной занятости;

желательное требование - опыт работы в программе 1С;

фактором, не совместимым с выполнением работы, является заболевание хроническим алкоголизмом, наркотической зависимостью, психические заболевания.

Принятие решений при укомплектовании штатов организации связано с планированием потребностей. Основным фактором, побуждающим принять решение о поисках нового работника менеджером по персоналу ООО «Виола» совместно с руководством, будет являться рост объемов грузоперевозок. В настоящее время в связи с расширением деятельности предприятия необходимо подобрать большое количество квалифицированного персонала.

В процессе поиска кандидатов в ООО «Виола» можно использовать следующие источники набора:

внутренние источники: кандидат на открытую вакансию подбирается из сотрудников компании, что способствует его карьерному росту (например, менеджер по продажам может стать старшим менеджером, бухгалтер - заместителем главного бухгалтера или экономистом и пр.); можно периодически проводить акцию «Приведи друга», после испытательного срока нового сотрудника тому, кто его порекомендовал, выплачивается премия от 5-10 тыс. руб.;

внешние источники: публикуются объявления об открытой вакансии в местных газетах (например, «Из рук в руки»); размещаются объявления в Интернете на крупных сайтах о работе (http://www.job.ru/, http://hh.ru/); в некоторых случаях обращаются в городскую службу занятости (в основном для подбора технических специалистов) или в частные кадровые агентства (для поиска кандидатов на руководящие должности);

«хедхантинг» - «переманивание» ценных сотрудников из других организаций.

Предварительный отбор включает в себя просмотр присланных по факсу и на электронную почту резюме претендентов на вакансию и общение с ними по телефону с целью уточнения профессиональных навыков и определения личных качеств кандидата. Предварительный отбор заканчивается принятием решения, кого из отобранных кандидатов пригласить на собеседование, а кого занести в «резерв».

Кандидаты на должность должны будут проходить два собеседования. Первое собеседование будет проводить менеджер по персоналу, его цель - определить, сможет ли кандидат выполнять работу, хочет ли он этого и как его мотивировать, соответствует ли он духу компании. Кандидат заполняет анкету соискателя, анкеты понравившихся претендентов со своими пометками, уточнениями и замечаниями менеджер по персоналу передает руководителю отдела, в который требуется сотрудник.

Второе собеседование будет проводиться руководителем подразделения, куда предполагается взять нового сотрудника. На этом этапе остаются претенденты, которые, по крайней мере на бумаге, обладают должной квалификацией. Руководитель подразделения заинтересован в том, чтобы как можно шире раскрыть профессиональные возможности претендента. Основные темы для беседы с кандидатом на должность и часть вопросов определяются заранее в соответствии с целями, ради которых оно проводится. Часть вопросов «всплывает» по ходу беседы и задается импровизированно. Например, при собеседовании претендента на должность менеджера по продажам обсуждаются такие темы, как: происхождение, семья, образование, служба в армии (для молодых людей), профессиональная карьера, взгляды на жизнь и философия менеджмента, самооценка, цели и планы, финансы (так называемая «компенсационная биография»), здоровье, социальные отношения, свободное время, особые интересы. Кроме того, на основе информации по всем локальным темам выделяются «сквозные» темы: способности, ценности, склонность к рефлексии, лояльность к организации. Порядок собеседования и его основные этапы представлены в таблице 3.1.

В случае поиска кандидатов на руководящие должности претенденты должны будут пройти собеседование с генеральным директором.

Таблица 3.1. Порядок проведения собеседования с претендентом на должность продавца-консультанта в ООО «Виола»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Суть происходящего | Пример |
| 1 | Приветствие кандидата Установление контакта | Представление партнеров друг другу Благодарность за участие Обоснование приглашения Обеспечение доверия |
| 2 | Общие сведения | Происхождение Родительская семья Семейное положение Место жительства. Жилье |
| 3 | Образование | Школьные успехи Высшее образование Дополнительные квалификации Образовательные планы |
| 4 | Профессиональное развитие | Базовая профессия Профессиональные изменения Профессиональная деятельность Профессиональные планы |
| 5 | Свободное время | Семья. Интересы. Спорт |
| 6 | Информация об организации работодателя | Информация об организации Информация о вакансии Требования к кандидату Стимулирование |
| 7 | Обсуждение условий контракта | Прежние доходы Ожидаемые доходы Особые условия Приработки |
| 8 | Завершение собеседования | Указания на дальнейшие действия Краткое резюме Благодарность за беседу |

Решения, принятые на основе собеседования, могут быть дополнены результатами тестирования, например, при подборе бухгалтеров. Одним из этапов отбора персонала может являться выполнение пробных заданий, кейсов, либо стажировка на предприятии (стажировку проходят, как правило, учащиеся высших учебных заведений в качестве производственной практики, наиболее ярко показавшие себя сотрудники принимаются в штат компании).

При успешном прохождении необходимых собеседований и положительном решении о принятии на работу будут оформляться все необходимые документы.

Функции контроля за процессом адаптации новых работников в ООО «Виола» должны осуществляться менеджером по персоналу и непосредственными руководителями отдела, где будет работать новый человек. В таблице 3.2 описаны основные этапы введения в должность и адаптации новых работников.

Таблица 3.2. Введение в должность и адаптация нового сотрудника в ООО «Виола»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Наименование этапа | Наименование мероприятия |
| Первый день работы нового сотрудника | | |
| 1 | Собеседование с менеджером по персоналу | 1. Ознакомление с историей и деятельностью компании, положение компании в настоящее время: услуги компании, направления деятельности, штат. 2. Ознакомление со схемой структуры компании. 3. Знакомство с порядками и традициями организации. 4. Передача списков телефонов сотрудников. 5. Ответы на вопросы нового сотрудника. |
| 2 | Представление сотрудника | 1. Знакомство сотрудника с руководителем, курирующим подразделение, в которое выходит на работу сотрудник: - круг задач, которые должен будет решать сотрудник; - должностные обязанности; - функции других сотрудников подразделения; - порядок взаимодействия с руководителем; - порядок взаимодействия с другими подразделениями. 2. Знакомство с коллегами и рабочим местом. 3. Знакомство с сотрудниками других подразделений, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей. |
| 3 | Оформление в отделе кадров | Оформление документов в отделе кадров (заявление о приеме на работу, заключение трудового договора, предоставление в отдел кадров необходимых личных документов). |
| Курирование в течение испытательного срока | | |
| 4 | Испытательный срок | Еженедельное собеседование с сотрудником с целью контроля процесса адаптации. Проведение консультаций и коррекции в случае возникновения проблемной ситуации. |
| 5 | Окончание испытательного срока | Оформление перевода сотрудника на постоянную работу. |
| 6 | Завершение введения в должность | После перевода сотрудника на постоянную работу он включается в число служащих компании, с которыми проводятся плановые кадровые мероприятия (обучение, повышение квалификации и т.п.). |

В период адаптации нового сотрудника ООО «Виола» будут проводиться также беседы руководителя с целью уточнения круга обязанностей, определения степени удовлетворения нового работника условиями работы и, наоборот, удовлетворения руководителя работой сотрудника.

) Оценка и стимулирование труда на предприятии ООО «Виола».

На предприятии ООО «Виола» необходимо использовать следующие системы оценки и стимулирования труда:

заработная плата (повременная);

премии (выплаты по результатам работы за месяц, квартал, год);

оплата транспортных расходов;

программы выплат по временной нетрудоспособности.

В ООО «Виола» будет использоваться, как и прежде, повременная оплата труда. Возможно с развитием и постановкой системы управления персоналом в дальнейшем внедрение современных методов стимулирования - системы грейдов и KPI.

Грейдирование должностей - это структурированный процесс определения относительной ценности каждой должности, с учетом текущего состояния бизнеса и стратегии развития компании. Грейдинг - это построение системы должностных уровней, с учетом проведенной оценки должностей, стратегии и корпоративной культуры компании. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании. Должность оценивается по следующим критериям:

требуемый уровень квалификации;

сложность выполняемой работы;

степень ответственности должности;

степень самостоятельности;

влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании;

аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы.

Теория KPI предполагает создание системы ключевых показателей, отражающих влияние действий каждого сотрудника на выполнение стратегии компании. Термин «ключевые» подразумевает, что из всех KPI, характеризующих работу человека, выбираются именно те, которые в наибольшей степени связаны с долгосрочными целями организации. При этом устанавливаются сроки достижения показателей (как правило, год), определяются необходимые для этого мероприятия. Обычно хватает семи-девяти KPI:

у высших менеджеров они отражают эффективность деятельности всей организации (например, прибыль компании, EBITDA компании, доля рынка, NPV);

у менеджеров среднего звена они связаны с успехом работы подразделения (например, экономия бюджета затрат отдела, возврат на инвестиции в производство, размер дебиторской задолженности, производительность труда, уровень текучести кадров);

у рядовых сотрудников - демонстрирует личную эффективность (например, выполнение плана продаж/ производства, качество и сроки решения поставленных задач, удовлетворенность внутренних клиентов работой конкретного человека).

Таким образом, система KPI представляет собой инструмент контроля и мониторинга деятельности компании сквозь призму эффективности работы подразделения и каждого сотрудника организации.

Еще один предлагаемый способ стимулирования - оплата транспортных расходов. Работникам, которые добираются на рабочее место общественным транспортом оплачиваются проездные билеты; работникам, пользующимся собственными автомобилями компенсируются затраты на топливо.

Пособия по временной нетрудоспособности по общему правилу выдается, если работник заболел в период работы. Пособие вправе получить и сотрудники, работающие на испытательном сроке. Если работник заболел в день увольнения, он также вправе рассчитывать на получение пособия. При наступлении временной нетрудоспособности до начала работы или после увольнения пособие не выплачивается.

В качестве нематериальной мотивации сотрудников ООО «Виола» можно использовать следующие методы:

совершенствование условий труда: организация занятий спортом. Например, в 2014 г. можно организовать участие команды ООО «Виола» в турнире по настольному теннису для представителей малого и среднего бизнеса. В турнире участвуют команды из трех-пяти человек. Также можно арендовать спортивные залы для игры в футбол, волейбол и баскетбол и сформировать группы по интересам. Зимой можно организовывать лыжные турниры между подразделениями организации, летом проводить легкоатлетические турниры и т.д.

- формирование системы корпоративных традиций и праздников: корпоративное празднование крупных праздников (Новый год, 8 марта и 23 февраля, день рождения организации); поздравления сотрудников с событиями в их жизни (День рождения, рождение детей, вступление в брак и т.п.), так и поддержка в тяжелые дни утрат.

) Обучение и развитие персонала, дисциплина и увольнения персонала ООО «Виола».

Потребность в организации обучения возникает в связи с необходимостью:

обучения новых работников;

адаптации к изменениям производства;

повышения производительности труда и качества продукции;

улучшения качества принимаемых решений;

повышения удовлетворенности работников, снижения текучести кадров.

С целью развития и обучения персонала ООО «Виола» предполагается использовать такие формы, как с отрывом от производства, либо без отрыва.

Форма обучения без отрыва от производства включает в себя такие методы, как инструктаж, наставничество и ротацию кадров. Например, в период обучения нового водителя к нему прикрепляется опытный наставник, который и ведет его обучение, объясняет специфику работы и пр.

Обучение с отрывом от производства производится реже и в основном обучается управленческий персонал. Например, главный бухгалтер посещает семинары, на которых раскрываются основные проблемы и текущие изменения и нововведения в бухгалтерском и налоговом учете. Также приветствуется и поощряется повышения квалификации на дополнительных профессиональных курсах.

Повышение квалификации торгового персонала будет осуществляться на курсах целевого назначения.

Например, в 2014 г. планируется провести повышение квалификации по следующим программам:

) Однодневный курс - тренинг повышения квалификации продавцов и менеджеров по продажам (8 ак. часов/1 день). Программа тренинга:

основные этапы продаж: установление контакта, сбор информации о нуждах и потребностях клиента, презентация коммерческого предложения, работа с возражениями, завершение продажи;

практический тренинг этапов продаж.

) Двухдневный семинар - стимулирование продаж: создание преимуществ в рознице. Программа семинара:

мерчандазйинг - грамотный метод формирование потребностей;

мерчандайзинг магазина;

организация мероприятий по стимулированию продаж;

продвижение бренда в рознице: ключевые особенности успеха.

) Однодневный семинар для руководителей магазина - партизанский маркетинг розницы: минимум затрат - максимальный результат. Данный семинар рассматривает секреты успешного партизанского маркетинга, ключевые отличия от традиционного «затратного» маркетинга, кто такой идеальный покупатель, маркетинговые исследования своими силами без лишних затрат, психология покупателя: как они принимают решение о покупке и как повлиять на него, поиск конкурентных преимуществ и точек отличия: почему покупатель должен купить именно у вас, как продавать больше и чаще, подбор оптимальных инструментов маркетинга, о чем и как говорить в рекламе.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет осуществляться на факультетах или курсах повышения квалификации при ВУЗах (например, Русская Школа Управления филиал в Санкт-Петербурге, Учебный центр «Базис»).

В плане развития карьеры тех или иных сотрудников компании участие менеджера по персоналу ООО «Виола» должно сводиться к помощи в оценке способностей и возможностей работника, согласование их с потребностями подразделения. Однако большое значение имеет стремление самого работника к повышению своего профессионального уровня, которое не остается без внимания. Например, Свердлова О.Е. начинала работу в ООО «Виола» как помощник продавца, постепенно начала помогать кассирам и администраторам (заменять их в случае болезни, отпуска основного работника или при нехватке специалистов), приобрела достаточные навыки. Целесообразно ее перевести на вакантную должность администратора, где она также себя проявляет с лучших сторон.

) Оценка и аттестация персонала ООО «Виола».

На рис. 3.2 представлены основные этапы проведения оценки персонала ООО «Виола». В зависимости от количества оцениваемых сотрудников и выбранной методики оценки продолжительность процесса оценки будет составлять от 3 до 8 недель.

Последовательность проведения аттестации на предприятии ООО «Виола» должна включать следующие этапы:

- подготовка приказа о проведении аттестации,

утверждение аттестационной комиссии,



Рис. 3.2. Этапы проведения оценки персонала ООО «Виола»

подготовка и размножение документации,

информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;

- формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение,

- организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия,

заполнение анкеты «Аттестация», обработка результатов,

подведение итогов оценки и аттестации,

принятие персональных решений о продвижении, направлении на учебу, перемещении или увольнении работника.

По итогам аттестации руководитель должен принимать решения о повышении сотрудника в должности, направлении на дополнительное обучение и пр. Аттестацию целесообразно проводить поочередно во всех структурных подразделениях.

Для формирования и постановки на предприятии ООО «Виола» необходимо принять на работу квалифицированного менеджера по персоналу (создание отдела по управлению по персоналом на данном этапе развития нецелесообразно, создавать отдел из 2-3 человек рекомендуется, когда численность персонала на предприятии достигнет 100 человек). В Приложении представлена разработанная Должностная инструкция менеджера по персоналу ООО «Виола».

## **3.2 Оценка экономической и социальной эффективности проектных предложений**

Социальная эффективность формирования системы управления персоналом в ООО «Виола» представлена в Приложении 3.

Затраты на формирование системы управления персоналом будут состоять из заработной платы принятого на работу менеджера по управлению персоналом в размере 25000 руб. в месяц или 300 тыс. руб. в год (текущие затраты). Единовременные затраты на формирование системы управления персоналом будут состоять в оплате услуг кадрового агентства по подбору менеджера по персоналу (10 тыс. руб.).

Ожидаемый экономический эффект формирования системы управления персоналом заключается в увеличении производительности труда и, следовательно, выручки предприятия на 5% по сравнению с уровнем 2013 г. (без учета наращивания объемов розничного товарооборота и трудового потенциала).

Таблица 3.3. Экономическая эффективность мероприятий по формированию системы управления персоналом ООО «Виола»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Ед. изм. | До проведения мероприятий | После проведения мероприятий | Отклонения 2013/2011 | |
|  |  |  |  |  | +/- | Темп роста, % |
| 1. | Выручка | Тыс. руб. | 295575 | 310354 | +14779 | 105,00 |
| 2. | Себестоимость | Тыс. руб. | 240945 | 253302 | +12357 | 105,13 |
| 3. | Стоимость основных производственных фондов | Тыс. руб. | 380 | 380 | - | 100,00 |
| 4. | Численность работающих | Чел. | 229 | 230 | +1 | 100,44 |
| 5. | Фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 54136 | 54436 | +300 | 100,55 |
| 6. | Прибыль от реализации | Тыс. руб. | 54630 | 57052 | +2422 | 104,43 |
| 7. | Рентабельность производства | % | 22,67 | 22,52 | -0,15 | Х |
| 8. | Рентабельность продаж | % | 18,48 | 18,38 | -0,10 | Х |
| 9. | Производительность труда | Тыс. руб./чел. | 1290,72 | 1349,37 | +58,65 | 104,54 |
| 10. | Фондоотдача | Руб./руб. | 777,83 | 816,72 | +38,89 | 105,00 |
| 11. | Средняя заработная плата | Тыс. руб. | 19,700 | 19,723 | +0,023 | 100,12 |

Таким образом, выручка магазина увеличится на 14779 тыс. руб. или на 5,00% при росте себестоимости на 5,13% (вследствие увеличения фонда оплаты труда на 0,55%), что приведет к увеличению прибыли от реализации на 2422 тыс. руб. или на 4,43%.

Рассчитаем индекс доходности (ИД), который представляет собой отношение суммы приведенных доходов (прироста прибыли) к величине капиталовложений (единовременных затрат на реализацию проекта) и рассчитывается по следующей формуле:

ИД = , (3.1)

Рассчитаем индекс доходности:

ИД = 2422 / 310 = 7,81.

Т.к. показатель больше единицы, то в целом проект можно считать экономически эффективным.

Период окупаемости (Ток) - минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

, (3.2)

Срок окупаемости составит:

Ток = 310 / 2422 = 0,13 года или 2 мес.

Таким образом, ориентировочно проект окупится через 2 месяца.

Одним из важнейших изменений, как в экономическом, так и в социальном плане, является непременное увеличение производительности труда, которое произойдет после внедрения мероприятий. Этому способствует ряд факторов:

серьёзный подход к процедурам и методам оценки персонала, т.е. исходя из цели данных процедур, сотрудник осознаёт их важность и влияние результатов оценки на своё положение и уровень дохода напрямую, что и должно сформировать более ответственный подход к прохождению процедур оценки.

более ответственное отношение руководства организации к нововведениям.

здоровая конкуренция в отделах кредитования и кассовых операций.

доступное разъяснение целей и последствий оценки сотрудникам, что, в свою очередь, формирует у персонала чувство причастности к управлению и к самой организации.

Таким образом, затраты на формирование системы управления персоналом экономически обоснованы и целесообразны, разработанные мероприятия являются эффективными и рекомендуются к внедрению в практической деятельности ООО «Виола».

# **Заключение**

При современном уровне развития экономики, руководителям любых организаций, фирм, учреждений и т.д. уже невозможно обходиться без знаний ключевых теорий и технологий управления персоналом, который и оставляет человеческий фактор всего предприятия.

В современных крупных компаниях расходы по программам на персонал на практике рассматриваются как необходимый элемент корпоративной культуры, улучшающий качество рабочей силы, производительность. С позиции управления важно выявить составляющие в управлении персоналом и расходах на персонал, которые действительно влияют на характеристику персонала. С точки зрения оценки вклада персонала в деятельность компаний, прежде всего, оценивается производительность и экономическая эффективность труда, расходы на одного сотрудника.

Каждая организация должна искать свой способ управления персоналом, зависящий от конкретной ситуации, но ее общекорпоративная политика должна предполагать взаимодействие инновационных, финансовых, технологических стратегий одновременно со стратегией совершенствования управления и развития персонала.

Объект исследования дипломной работы - ООО «Виола» - юридическое наименование сети магазинов «1001 сумка». «1000 и одна сумка» - динамично развивающаяся сеть магазинов розничной торговли, специализирующаяся на продаже кожгалантереи. Ассортимент магазинов «1000 и одна сумка» насчитывает около 10 000 наименований продукции на любой, даже самый взыскательный вкус. Ассортимент товаров включает: женские сумки, деловые портфели и папки, молодежные, дорожные, спортивные сумки, перчатки, зонты, ремни, брелоки и многое другое.

За 2013 год объем реализации вырос на 25,91%, себестоимость - на 30,58%, в итоге сокращение балансовой прибыли составило 2,34%. Стоимость основных фондов сократилась на 38,11%, в результате с учетом роста выручки фондоотдача увеличилась на 103,43%. ООО «Виола» снизила рентабельность своей деятельности и рентабельность продаж на 3,33% и 2,33% соответственно.

Численность персонала за 3 года сократилась на 17 человек, в результате с учетом роста выручки увеличилась производительность труда на 35,25%. Также наблюдается рост средней заработной платы (на 4,248 тыс. руб. на человека в месяц) и, следовательно, фонда оплаты труда, несмотря на сокращение численности, - на 18,68%. Большую долю персонала ООО «Виола» составляет торговый персонал, к которым относятся продавцы-консультанты, кассиры, координаторы, администраторы - 63%.

Анализ движения персонала позволяет сделать вывод о высоком коэффициенте оборота персонала и текучести кадров. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди продавцов. Это можно объяснить тем, что их деятельность связана большим напряжением в работе. Некачественное выполнение обязанностей среди этой категории работников может быть обусловлено недостаточной стрессоустойчивостью персонала. Этого можно было бы избежать при более качественном отборе персонала при приеме на работу. Также важными причинами текучести персонала являются отсутствие системы нематериальной мотивации и отсутствие возможностей реализации и развития на предприятии.

Управление персоналом на предприятием осуществляется на данный момент в основном официальным регулированием трудовых отношений. Анализ причин текучести кадров показал, что основными причинами ухода сотрудников являются: отсутствие системы нематериальной мотивации и отсутствие возможностей реализации и развития на предприятии. Также отмечается надостаточно квалифицированная работа по подбору кадров и адаптации новых сотрудников на предприятии. Данные причины являются следствием отсутствия важнейших функций системы управления персоналом. Следовательно, необходимо разработать предложения по формированию основных функций системы управления персоналом ООО «Виола».

В связи с тем, что предприятие ООО «Виола» планирует развивать не только торговый, но и трудовой потенциал (в 2014 г. планируется расширить штат сотрудников), руководством принято решение о формировании эффективной системы управления персоналом.

Формирование системы управления персоналом ООО «Виола» необходимо осуществлять в несколько этапов.

На первом этапе происходит оценка существующей системы и предложение альтернатив для ее реорганизации.

На втором этапе осуществляется проектирование новой системы управления персоналом, разработка детального проекта изменений, включая комплект нормативных и организационных документов.

На третьем этапе оптимизации системы управления персоналом происходит внедрение изменений, включая обучение сотрудников системы управления персоналом новым методам работы.

Таким образом, формирование системы управления персоналом ООО «Виола» будет способствовать повышению результатов деятельности всей организации.

Основные элементы формируемой системы управления персоналом ООО «Виола»:

) Привлечение и подбор персонала, его адаптация.

) Оценка и стимулирование труда на предприятии.

) Обучение и развитие персонала, дисциплина и увольнения персонала.

) Оценка и аттестация персонала.

Единовременные затраты на формирование системы управления персоналом будут состоять в оплате услуг кадрового агентства по подбору менеджера по персоналу (10 тыс. руб.), текущие затраты будут сосатоять в заработной плате принятого на работу менеджера по управлению персоналом (300 тыс. руб. в год). Ожидаемый экономический эффект формирования системы управления персоналом заключается в увеличении производительности труда и, следовательно, вручки предприятия на 5% по сравнению с уровнем 2013 г. (без учета наращивания объемов товарооборота и трудового потенциала).

Выручка магазина увеличится на 14779 тыс. руб. или на 5,00% при росте себестоимости на 5,13% (вследствие увеличения фонда оплаты труда на 0,55%), что приведет к увеличению прибыли от реализации на 2422 тыс. руб. или на 4,43%.

Индекс доходности проекта составит 7,81, т.к. показатель больше единицы, то в целом проект можно считать экономически эффективным. Ориентировочно проект окупится через 2 месяца.

Таким образом, затраты на формирование системы управления персоналом экономически обоснованы и целесообразны, разработанные мероприятия являются эффективными и рекомендуются к внедрению в практической деятельности магазина ООО «Виола».

# **Список использованной литературы**

1. Агеев А.А. Проблемы и особенности мотивации персонала на современном этапе развития российской экономики // Новый университет. Серия: Экономика и право, 2012. - №5. - С. 37-39.

2. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: Учебное пособие. - М: ТК Велби, Издательство Проспект, 2010. - 444 с.

3. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 368 с.

4. Быченко Ю.Г., Баландина Т.М. Развитие потенциала работников современных предприятий. // Вестник СГСЭУ. - 2009. - №1 (25). - С. 29.

. Горнаков, Э.И. Управление персоналом / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. - М.: ИВЦ Минфина, 2011. - 560 с.

. Горохова Е. Мотивация персонала 2012: могут ли компании заинтересовать российских сотрудников чем-то, кроме денег? // brainity.ru.

. Дейнека А.В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, 2010. - 291 с.

. Демин Ю.М. Аттестация персонала: [полный комплект документов для аттестации персонала организации любого типа с учетом новейших изменений в Трудовом кодексе РФ] / Ю.М. Демин. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2008. - 170 с.

. Джинчарадзе Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // Инженерный вестник Дона. 2012, Т. 20. №2. С. 340-345.

. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2010. - 1104 с.

. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: Дело, 2007. - 304 с.

. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: [учебное пособие] / Е.П. Ильин. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2011. - 512 с.

. Калимуллин Д.М., Саакян С.А. Управление персоналом в период организационных изменений // Основы экономики, управления и права №5 (5), 2013. - С. 83-85.

. Караваев В.А. Пути совершенствования системы управления персоналом // Корпоративный менеджмент, 2012. - №2. - С. 105-107.

. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. М.: Гардарики, 2007. - 584 с.

. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 448 с.

. Кибанов А.Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации // Концепт. - 2013. - Современные научные исследования. Выпуск 1. - С. 1-17.

. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права, 2012. - №4. - С. 80-83.

. Коблева А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А.Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. - №2. - 2010. - С. 102-106.

. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. Фундаментальный курс. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академический проект, 2005. - 1136 с.

. Ламбрев В.Г., Мясоедова Т.Г. Управление персоналом предприятия в рамках концепции устойчивого развития // Российское предпринимательство, 2009. - №9. - С. 83-87.

. Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов // Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 3, 2013. - С. 227-236.

. Мартин, Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер с англ. - М.: Группа ИДТ, 2008. - 336 с.

. Мацусита К. Принципы успеха / Коносуке Мацусита; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 126 с.

. Методы оценки работников и методы для исследования коллектива // Справочник кадровика. - №2. - 2012. - С. 141-143.

. Митрофанова Е.А., Софиенко А.В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 80 с.

. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа; РОСБУХ, 2009. - 648 с.

. Никифорова, Н.А. Краткий курс по управлению персоналом / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2011. - 128 с.

. Норберт Т. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Проблемы теории и практики управления, 2009. - №6. - С. 95-99.

. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альфа-Пресс, 2008. - 944 с.

. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами / Под ред. И. Гладких, В. Минина. - М.: Высшая школа менеджмента, 2010. - 440 с.

. Петрищев М.В. Конкуренция на рынке труда: политэкономический аспект // Журнал экономической теории. - 2010. - №4. - С. 42-44.

. Проскурякова Н. Как повысить эффективность управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. №5. - С. 131-134.

. Резник, С.Д. Управление персоналом [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, И.А. Игошина, А.М. Кухарев. - М.: ИНФРА-М; Кодекс; Консалтинговая группа Термика, 2007. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

. Руденко Г.Г., Павлова В.В. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки (методический аспект) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. №2. С. 42-50.

. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. - 462 с.

. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. №1 (1). С. 121-125.

. Сорочайкин А.Н., Цлаф В.М. К построению общей теории управления персоналом // Вестник СамГУ. 2012. №1 (92). - С. 98-107.

. Соснова Е.В., Сидоров Н.И. Интеллектуальный и человеческий капитал - главное конкурентное преимущество компании // Вестник ГУУ. - 2008. - №1. - С. 18-21.

. Тебекин, А.В. Управление персоналом. Конспект лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2011. - 192 с.

. Ткач Е.Г. Мотивация как элемент работы с персоналом // Новый университет. Серия: Экономика и право, 2012. - №6. - С. 58-60.

. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. И перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендер П.Э и др.; под ред. проф. П.Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - с. 188-198.

. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н.Н. Федорова. - М.: Велби, 2009. - 256 с.

. Шекшня С. Эффективное управление персоналом современной организации // Управление персоналом, 2009. - №4. - С. 14-25.

. Щегорцов В., Щеребин В. Персонал предприятия: стратегия развития // Служба кадров, 2009. - №2. - С. 63-65.

. Экономические и социальные проблемы России. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности: Проблемно-тематический сборник. - М.: ИНИОН РАН, 2010. - 116 с.

|  |
| --- |
| [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) |  |