

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой
канд.экон.наук, доцент
К.А. Захарова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу
обучающийся 3 курса
заочной формы обучения

Бек Ксения Александровна

Научный руководитель
канд.экон.наук,
доцент

Гортаева Татьяна Ивановна

Рецензент
ведущий специалист
администрации Ишимского
муниципального района

Криволапова Елена Александровна

Тюмень
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	19
1.3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	27
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1».....	31
2.1. АНАЛИЗ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ.....	31
2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ХОЗМАГ №1».....	36
2.3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1».....	58
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1».....	64
3.1. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕДРЯЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	64
3.2. ОПИСАНИЕ ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1».....	69
3.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ ООО «ХОЗМАГ №1».....	87

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение.

Общее повышение производительности труда, повышение эффективности управления кадрами, становится возможным только при использовании новых подходов при работе с персоналом, при этом особое внимание стоит уделять управленческим кадрам. Использование нового подхода при работе с людьми возможно только при использовании комплексного характера, который включает в себя максимально широкое использование всех элементов планирования персонала, использование в работе с персоналом индивидуальных форм работы.

Важным условием для организации успешной деятельности предприятия является увеличение размера выделяемых средств на организацию работы с персоналом. Также стоит отметить, что в настоящее время актуальным является вопрос социальной направленности при работе с персоналом. Постепенное смещение акцентов в кадровой работе с персоналом на каждого из работников в итоге позволяет создать дополнительную мотивацию труда, позволяет достигать большей эффективности и результативности. Использование на практике новых экономических методов основывается на использовании теоретических подходов, которые ранее были разработаны отечественными и зарубежными учеными в области управления персоналом.

Во-первых, следует отметить, что в настоящее время важным является отход от стихийного подхода в решении проблем, отказ от использования «саморазрешения», как метода устранения имеющихся проблем. Максимальное использование трудового и интеллектуального потенциала каждого из работников может быть организовано только при правильной реализации и применении механизмов кадрового планирования. Успешность работы всей организации основывается в первую очередь на деятельности ее сотрудников, именно поэтому современный подход в концепции управления персоналом

организации предполагает наличие сферы управления персоналом в организации в качестве отдельной категории.

Тема данной работы является актуальной для многих организаций. Это связано с тем, что одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда в любой организации, а, следовательно, и эффективности производства, является персонал организации. Персонал – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества и организации.

Целью работы является исследование механизма совершенствования системы управления персоналом на предприятиях сферы торговли на примере ООО «Хозмаг №1».

Задачи работы:

- изучить организационное построение системы управления персоналом;
- описать обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом;
- рассмотреть функциональные подсистемы системы управления персоналом;
- провести анализ состава и структуры персонала в ООО «Хозмаг №1»;
- исследовать организационную структуру системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1»;
- проанализировать кадровое, нормативно-методическое и правовое обеспечения системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1»;
- определить функциональные подсистемы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1»;
- предложить направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1».

Предметом исследования является система управления персоналом ООО «Хозмаг №1» и механизм ее совершенствования.

Объектом исследования данной работы является ООО «Хозмаг №1».

Методология исследования: метод описания, метод классификации, метод сравнительного анализа, группировок, графический и метод сбора фактов.

Проблема исследования заключается в потребности совершенствования системы управления персоналом на предприятии сферы торговли, с целью обеспечения устойчивого развития.

В первой главе рассмотрено организационное построение системы управления персоналом, изучены обеспечивающие и функциональные подсистемы системы управления персоналом.

Во второй главе представленной работы проведен анализ кадрового и нормативно-методического, а также правового обеспечения системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1». Также исследованы функциональные подсистемы управления персоналом в организации.

В третьей главе разработаны направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1». Предложено изменение организационной структуры управления, а также усовершенствование системы конкурсного отбора при подборе персонала.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании научно-методических рекомендаций в области совершенствования системы управления персоналом на торговом предприятии.

Элементами научной новизны диссертационного исследования, выносимыми на защиты, являются следующие полученные автором результаты:

1) обобщены различные научные подходы к определению сущности понятия «система управления персоналом» и сформировано собственное авторское определение;

2) разработан механизм совершенствования системы управления персоналом для предприятий и организаций сферы торговли;

3) разработана карта компетенций менеджера по персоналу для предприятий сферы торговли.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что результаты, полученные автором в результате исследования, дополняют имеющиеся, теоретические представления по направлению совершенствования систем управления персоналом.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты, полученные автором в ходе исследования, могут быть применены в практической деятельности ООО «Хозмаг №1». Практическая значимость диссертационной работы также обуславливается тем, что выводы и заключения данной работы могут быть основой для совершенствования системы управления персоналом смежных предприятий торговой отрасли.

ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Большинство современных торгово-промышленных предприятий, в настоящее время, ориентируется, в основном, на потребителя, исследует его желания, а также вносит в свою деятельность соответствующие изменения, направленные на достижение определенных конкурентных преимуществ.

Основная задача, которая стоит перед системой управления персоналом, в данной ситуации, заключается в лишении клиентов предприятия любого шанса сделать другой выбор, кроме выбора своего предприятия.

В существующих условиях действующая система управления персоналом может переживать состояние определенной нестабильности. Система управления персоналом постоянно развивается, это происходит, во-первых, по причине усложнения требований, а также в силу того, что сам персонал представляет собой наиболее трудоемкий объект управления на предприятии.

А.Я. Кибанов утверждает, что система управления персоналом организации – это система, где на практике реализованы конкретные функции по управлению персоналом [Кибанов, с.54]. Также подобной точки зрения придерживается и автор Егоршин А.П., который утверждает, что система управления персоналом состоит из функциональных подсистем, а также включает в себя комплекс решаемых задач по определению условий труда, установлению трудовых взаимоотношений, организации учета и оформления кадров, проведение планирования, организацию процесса развития персонала, анализ текущей системы мотивации и стимулирования сотрудников, совершенствование методов управления персоналом [Егоршин, с.25].

Рассмотрим систему управления персоналом, более детально. Проанализируем различные определения данного термина с точки зрения современных авторов (таблица 1.1)

Определение термина «Система управления персоналом»

Понятие	Определение	Автор
Система управления персоналом –	Это система, направленная на реализацию основных функций управления персоналом предприятия, которая при этом включает подсистему линейного и общего руководства, целью которой является выполнение однородных функций в рамках деятельности предприятия.	Самохин А.Н.
	это подсистема управления организацией в целом, она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду.	Пелих А.С.
	это система, в которой реализуются функции управления персоналом.	Кибанов А.Я.
	представляет собой открытую систему, которая постоянно взаимодействует с внешней окружающей средой, являющейся своеобразным источником формирования необходимого объема трудовых ресурсов а также источником кадров, является потребителем результатов основной трудовой деятельности.	Егоршин А.П.
	это четкая система по управлению кадрами предприятия и установлению информационных и организационных связей между различными подразделениями предприятия, целью которой является решение соответствующего комплекса задач в интересах предприятия.	Рогожин М.Ю.
	это система, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале	Журавлев П.В.

Источник: [составлено автором]

Обобщая, приведенные выше, определения различных авторов понятия «система управления персоналом», сформулируем собственное авторское мнение по толкованию данного понятия. Таким образом, понятие «система управления персоналом» следует толковать в следующем виде: система управления персоналом – это определенный набор методов, приемов и технологий, конечной целью которого является организация деятельности по управлению персоналом в организации.

Необходимо отметить, что общая система управления персоналом на предприятии представляет собой совокупность определенного количества подсистем, а именно линейное и общее руководство, основной задачей которого является организация управления отдельными производственными

подразделениями. Далее следует отметить подсистему планирования и маркетинга, которая отвечает за разработку и внедрение всей системы управления персоналом предприятия, обеспечивает проведение кадрового анализа в организации.

Подсистема управления учетом и подбором персонала. Данная подсистема осуществляет функцию подбора персонала, отвечает за организацию и проведение собеседования, осуществляет перемещение, освобождение и поощрение сотрудников, разрабатывает механизмы по совершенствованию профессиональных характеристик персонала в организации, осуществляет управление общей занятостью персонала на предприятии.

Подсистема управления трудовыми отношениями. Основная цель данной подсистемы – проведение анализа и регулирование личностных и групповых взаимоотношений в организации, определение стиля управления и разрешение конфликтных и стрессовых ситуаций, организация работы по социально-психологической диагностике персонала, организация работы с профсоюзной ячейкой предприятия.

Подсистема по обеспечению нормальных условий работы персонала. Данная подсистема отвечает за выполнение определенных функций, а именно отвечает за обеспечение эргономических условий для сотрудников, разработку и соблюдение правил по охране труда в организации, отвечает за обеспечение в организации охраны особо важных должностных лиц предприятия.

Подсистема управления развитием персонала организации. Данная подсистема отвечает за организацию учебной деятельности, проводит учет программ по подготовке и переподготовке кадров, разрабатывает механизмы повышения квалификации сотрудников.

Подсистема организации и управления социальным развитием персонала. Данная подсистема выполняет функции по обеспечению и организации общественного питания в организации, создание и поддержание условий жилищно-бытового обслуживания, развитие культурно-физического воспитания в организации, организацию и проведение мероприятий, направленных на

поддержание здоровья сотрудников организации, организацию и проведение других социально значимых мероприятий.

Существующая, в настоящий момент, концепция управления персоналом в организациях различных отраслей, действующих в условиях рыночной экономики, в первую очередь основана на поддержании конкретных взаимосвязей организации с окружающей средой, а также на максимальную активизацию внутреннего потенциала самой организации, достижение конкретных целей организации, создание благоприятной атмосферы в трудовом коллективе и максимальное повышение общей культуры и делового общения.

В качестве основного источника развития действующей системы управления персоналом можно выделить наличие противоречий между сообществом работников предприятия и основными целями самого работодателя. Данное противоречие проявляется в наличии определенных несоответствий между должностными обязанностями работников, и удовлетворенностью самих сотрудников предприятия условиями оплаты и условиями работы. В качестве возможного способа разрешения имеющихся противоречий в организации выступает постепенное изменение текущей структуры управления персоналом, а также соответствующие изменения целей персонала предприятия и постепенный переход всей системы управления персоналом в организации на абсолютно новый уровень [Захаров, с.84].

Рассматривая данное представление о текущем характере и имеющихся особенностях проведения организационных изменений в организации, формулирование конкретные определения понятия развития системы управления персоналом в организации следует отметить, что развитие системы управления персоналом в организации в первую очередь показывает реализацию функциональной и целевой характеристики управления персоналом. Изучая данное понятие с целевой точки зрения, стоит рассматривать систему управления персоналом в организации как целенаправленную деятельность сотрудников предприятия, функциональных и линейных руководителей, которые задействованы в процессе разработки стратегии кадровой политики,

формировании и совершенствовании существующей системы управления человеческими ресурсами на предприятии, выполнении прочих процедур, относящихся непосредственно к сфере работы с людьми.

В организации для персонала важной целью является непосредственно повышение его образовательного и квалификационного уровня, который в дальнейшем позволяет создавать прочную основу устойчивости и рыночной конкурентоспособности для самого предприятия.

Основным инструментом для достижения данной цели выступают возможные качественные преобразования в структуре организации в целом, а также внесение в систему управления персоналом абсолютно новых, ранее не используемых элементов и связей, основной целью которых является изменение характера текущей трудовой деятельности и изменение отношения самих работников к организации в целом.

Рассматривая любую из характеристик системы управления персоналом стоит отметить, что она является уникальной по-своему многообразию. В данной системе можно выделить три уровня целесообразности процесса развития персонала, в зависимости от степени объективности цели:

- объективность цели выступает в качестве полезности необходимых процессов в организации;
- целенаправленность является системой административно-правовых стандартов;
- целеустремленность является определенной способностью для каждого работника самостоятельно выработать новые цели и постепенно достигать их.

Также существует и социальная роль целей организации, которая заключается в объединении интересов каждого работника с глобальными целями, устанавливаемыми руководством организации, и далее объединение с целями всего общества. Стоит отметить, что практическая реализация целей может быть осуществлена при максимальном единстве и сплоченном взаимодействии всех специалистов по управлению персоналом в каждой отдельно взятой организации.

Следует отметить, что функциональная характеристика всей системы управления персоналом в организации является своеобразным инструментом, основной целью которого является достижение поставленных целей организации, что в итоге позволяет обеспечивать определенный уровень устойчивости внутренней среды, а также позволяет создать в организации и наладить работу определенных процессов, которые в будущем оказывают положительное влияние на общий характер всех линейных и функциональных отношений в организации [Карпов, с.51].

Рассматривая сущность процесса развития системы управления персоналом стоит отметить, что она заключается непосредственно в получении персоналом определенных знаний, умений и навыков, которые позволяют организации ориентироваться на потребителя и, таким образом, создают определенную степень конкурентоспособности предприятия.

Основываясь на теоретических разработках различных специалистов в сфере управления персоналом организации, а также учитывая текущие современные тенденции развития всей системы управления персоналом в настоящих условиях рыночной экономики, можно выявить определенные закономерности в работе системы управления персоналом: организационная степень взаимодействия предприятия и потребителя в итоге предполагает и наличие максимальной степени индивидуализации работ персонала данного предприятия. Описанная выше закономерность наблюдается и при определении трудоемкости работ, постепенным усложнением всего управленческого труда, что в конечном счете способствует повышению уровня креативности управленческого труда.

Данная закономерность также находит свое отражение и в развитии различных инновационных характеристик и способностей руководителя предприятия, что в итоге позволяет организовать процесс управления подчиненным персоналом на максимально возможном эффективном уровне.

Непосредственно в системе развития персонала данная закономерность позволяет достичь максимальных усилий работников отдельного подразделения

при выполнении поставленных задач. Параллельное развитие личностных качеств и способностей руководителя и подчиненного персонала в итоге находит свое отражение в развитии совместной деятельности всех сотрудников предприятия, что является основой для дальнейшего совершенствования системы управления персоналом. Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое качество, отвечающее требованиям рынка, составляет развитие системы управления персоналом (рисунок 1.1).



Рис. 1.1 Развитие системы управления персоналом

Источник: [Зайцева, с. 107]

Таким образом, рассматривая приведенный выше рисунок 1.1 можно отметить, что максимальная эффективность всей системы управления персоналом может быть достигнута только при соответствии целей, форм, методов работы с персоналом, а также организационной структуры предприятия актуальным на текущий момент требованиям рынка.

Текущие и перспективные возможности для развития и роста личностного потенциала сотрудников могут быть достигнуты только в результате объяснения и доведения командных и общеорганизационных целей до каждого из сотрудников предприятия. Данное обстоятельство учитывается и используется в системе управления персоналом с целью определения степени готовности персонала к достижению поставленных целей, таким образом постепенное развитие каждого из сотрудников в итоге позволяет оперировать и развивать взаимопомощь среди всех работников предприятия.

Отличительной чертой системы управления персоналом является то, что непосредственно на практике используется весь потенциал личности каждого работника, команды сотрудников, а также корпоративный потенциал, который выражается в использовании методов делового общения и корпоративной культуры.

Процесс управления персоналом начинается с определения стратегических целей и задач каждой отдельно взятой организации, которые в первую очередь должны быть основаны на учитываемых потребностях и приоритетах различных групп персонала предприятия. Поставленные цели и задачи в итоге определяют все необходимые элементы системы управления человеческими ресурсами, а именно формы и методы организации деятельности работников, а также позволяют сформировать политику в области управления персоналом [Моргунов, с. 114].

После установления целей и задач, определения направлений развития системы управления персоналом, на предприятии можно говорить о возникновении определенной целостной логической цепочки, конкретной ситуации, когда руководитель предприятия может использовать различные варианты и методы для управления персоналом с целью достижения поставленных результатов.

Таким образом, организовав и используя на практике правильно сформированную систему управления персоналом, представляется возможным выявить определенные закономерности в системе управления персоналом.

Данные закономерности состоят из методов и принципов развития всей системы управления персоналом в отдельно взятой организации, а также учитывают особенности развития текущей системы управления персоналом в отрасли, где функционирует организация.

Руководству организации необходимо стремиться к ситуации, когда большинство или абсолютно весь персонал соответствует выработанной стратегии развития предприятия. Зачастую современные рыночные условия существования предприятия ставят перед руководством конкретный вопрос о

соответствии или несоответствии организации текущему состоянию рынка. В данной ситуации может возникнуть необходимость в совершенствовании персонала предприятия с целью сохранения его конкурентоспособности.

Руководству предприятия необходимо поддерживать профессиональную компетенцию своих сотрудников на достаточно высоком уровне, а также осуществлять грамотное и справедливое вознаграждение сотрудников, учитывая при этом вклад каждого из сотрудников в общий результат предприятия. Следует отметить, что стратегические цели организации согласованы с происходящими изменениями во внешней среде. Как правило стратегическими целями предприятия является:

- обеспечение многообразия и расширение перечня производимых и реализуемых организаций товаров;
- постоянное обновление производимой продукции с учетом новых требований рынка;
- обеспечение постоянной работы по снижению затрат на изготовление предлагаемой продукции;
- общее повышение качества и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Следует отметить, что текущая модель стратегического управления персоналом в организации сформирована исходя из стратегических составляющих и может быть представлена в виде, показанном на рисунке 1.2.

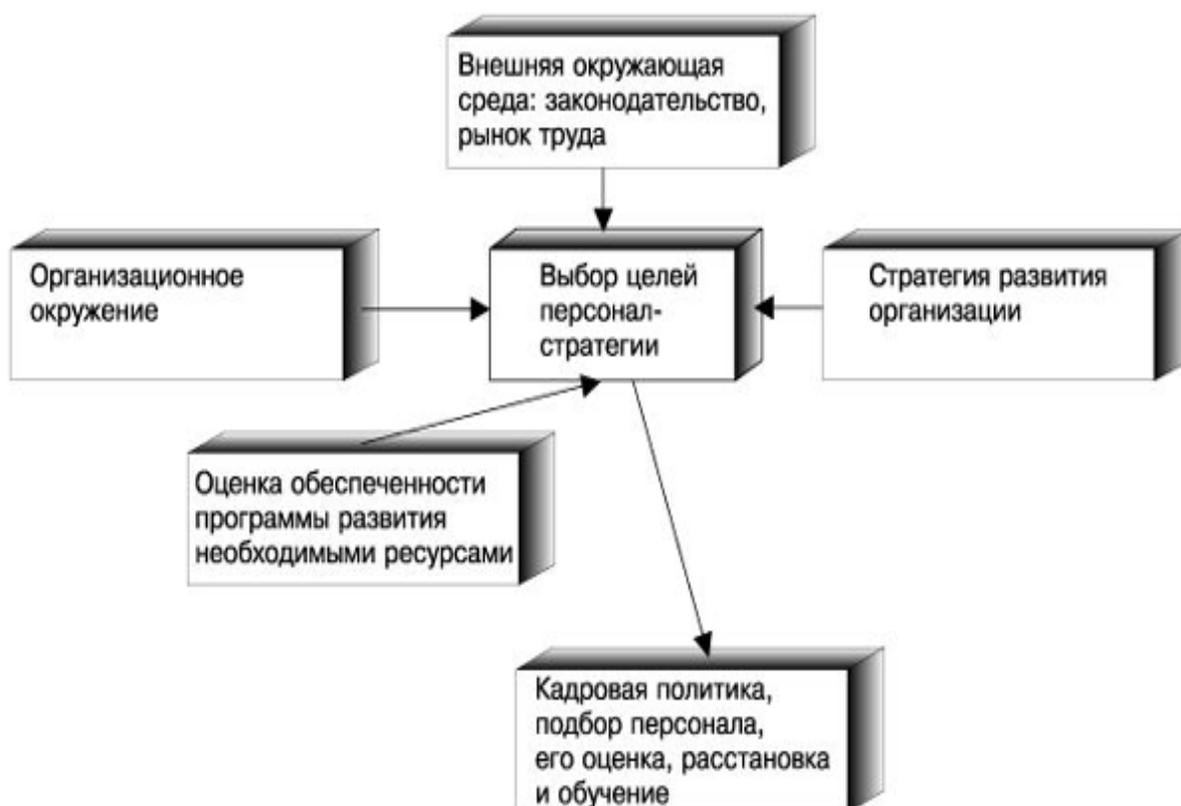


Рис. 1.2. Модель стратегического управления персоналом предприятия

Источник: [Зайцева, с. 132]

Следует отметить, что основными составляющими оценки уровня обеспеченности программы развития необходимыми ресурсами, являются:

- текущий вклад каждого из работников, а также ожидаемое поведение сотрудника с точки зрения достижения общей прибыли;
- общая структура занятости персонала, то есть система распределения компетенции персонала с учетом его квалификации и опыта работы;
- степень взаимодействия сотрудников в процессе совместной продуктивной деятельности.

Таким образом, управление персоналом является комплексом, который состоит из определенного спектра вопросов, затрагивающих тему разработки концепции кадрового менеджмента на предприятии, организацию и внедрение системы мотивации сотрудников, а также разработка конкретных практических подходов к внедрению системы управления персоналом в конкретно взятой организации. Система управления персоналом также состоит из процессов кадрового делопроизводства, таких как прием персонала на работу, организация

увольнения, перемещения сотрудников на другие должности, назначение отпуска для сотрудников и прочее. Также в состав системы управления персоналом входят и аналитические функции, направленные на оценку сотрудников.

Информационное обеспечение системы управления персоналом предполагает проведение учета и сбор статистических данных о персонале организации, создание условий для персонала предполагающих наличие необходимого объема научно-технической информации, требуемого в процессе трудовой деятельности в организации. Создание и поддержание нормальных условий труда в организации состоит из обеспечения и постоянного контроля эргономических показателей труда, разработки мероприятий по охране труда и защите окружающей среды, а также соблюдения других психофизиологических требований в процессе организации деятельности персонала. Процесс линейного руководства организации заключается в том, что процесс управления персоналом основан на полном взаимодействии всех руководителей различных уровней управления в организации.

Автор Н. М. Глухенькая склонна полагать, что система управления персоналом заключается в следующем:

- определение потребности в персонале, исходя из стратегических целей деятельности предприятия;
- проведение анализа рынка труда, изучение и управление занятостью персонала;
- организация процесса отбора и адаптации новых сотрудников;
- перспективное планирование карьеры сотрудников в организации;
- создание условий для административного и профессионального роста персонала;
- обеспечение и поддержание нормальных условий труда, с учетом психофизических характеристик каждого из сотрудников;
- создание и поддержание оптимальных соотношений между количеством производственного и офисного оборудования, а также с численностью персонала, с целью правильной организации рабочих мест сотрудников;

- организация и контроль производительности труда;
- разработка и внедрение систем сотрудников;
- разработка и обоснование системы оплаты труда;
- модернизация текущей системы оплаты труда в соответствии с профессиональными характеристиками сотрудников и общей ситуацией на рынке труда в отрасли;
- разработка и внедрение мероприятий, направленных на предупреждение и ликвидацию конфликтных ситуаций в организации.

Следует отметить, что существующие концепции управления персоналом основаны в первую очередь на учете роли каждого из сотрудников предприятия именно как личности, на учете его мотивационных установок, умения персонала правильно формировать и направлять свои способности в соответствии с задачами и целями, стоящими перед предприятием.

Таким образом, под системой управления персоналом в организации следует понимать общую совокупность методов и приемов воздействия предприятия на свой персонал, с целью достижения поставленных целей, решения конкретных задач, достижения максимально возможного уровня эффективности использования потенциала своих сотрудников.

Система управления персоналом состоит из нескольких элементов, основными из которых являются:

- определение и формирование кадрового состава в организации с учетом качественных и количественных характеристик;
- разработка и внедрение системы подготовки, переподготовки, повышение квалификации сотрудников;
- организация и своевременное изменение системы оплаты труда персонала;
- создание системы межличностных отношений в организации с целью снижения вероятности возникновения конфликтных ситуаций;
- разработка и внедрение системы адаптации новых сотрудников в организации.

1.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура системы управления персоналом, представляет собой совокупность конкретных взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и отдельных должностных лиц в организации. Данная структура позволяет определить текущее разделение полномочий и прав в организации, определение роли и видов деятельности каждого из сотрудников в организации, объединение сотрудников в рамках осуществления процесса интеграции всех подразделений в единый функционирующий организм. Таким образом организационная структура системы управления персоналом в организации является основой организационной структуры управления предприятием.

В зависимости от размеров, преследуемой цели, вида организации, а также с учетом внешней среды предприятия, существуют различные организационные структуры управления. Организационные структуры управления персоналом могут быть линейными, элементарными, функциональными и матричными. Таким образом следует отметить, что структура определяет прежде всего совокупность всех взаимосвязанных между собой звеньев, которые в итоге образуют систему, а наличие связи между отдельными звеньями системы, позволяет классифицировать различные структуры управления.

Все организационные структуры можно разделить на следующие типы:

- линейная структура, где отдельные звенья связаны друг с другом последовательно;
- функциональная структура;
- кольцевая структура, это структура где имеется последовательная связь между звеньями, но при этом последнее звено является входом для первого звена;
- структура в виде колеса, где на месте оси имеется звено, которое связано с другими звеньями;
- сотовая структура характеризуется наличием связи с различными звеньями, при этом число этих связей может быть три, четыре и более;

- смешанная структура, которая предполагает комбинацию из описанных выше структур.

Практическая реализация данных типов структур доказала их эффективность. Различные типы структур используются на различных предприятиях. Следует отметить, что достоинством линейной структуры является возможность получения хороших результатов и решение достаточно простых задач с использованием малого объема исходных данных.

Использование кольцевой структуры является предпочтительным в организациях, где требуется организация создания творческого подхода к решению поставленных задач, и при этом данная структура способствует достижению максимального уровня удовлетворенности сотрудников предприятия от своей деятельности.

Многозвенная структура является достаточно безотказной и подходит в ситуации, где необходимо решение сложных задач при отсутствии достаточного объема информации, и при этом процесс решения поставленных задач занимает достаточно много времени.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель) (рисунок 1.3).

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов [48].

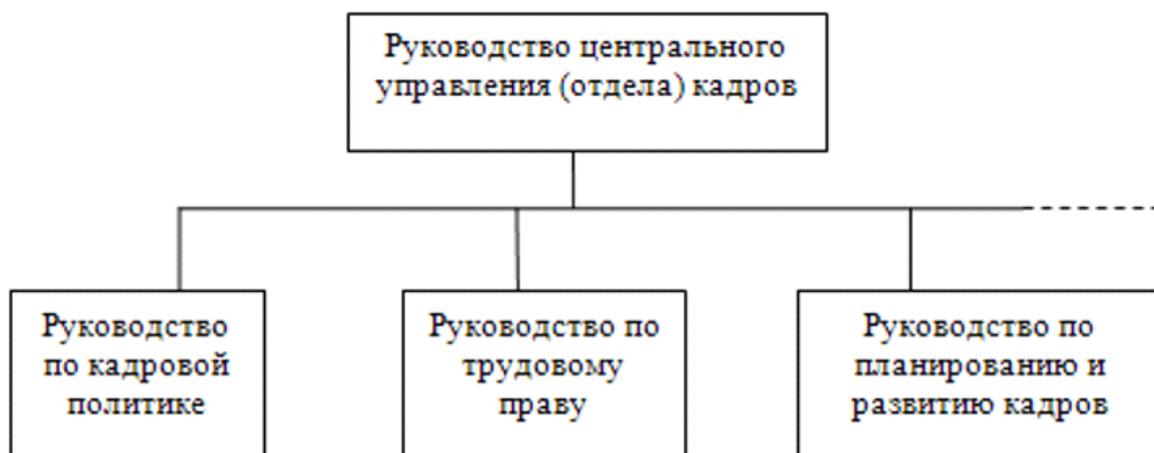


Рис. 1.3. Схема элементарной организационной структуры управления персоналом

Источник: [Блинов, с. 73]

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления (рисунок 1.4). Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве.

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление даст эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

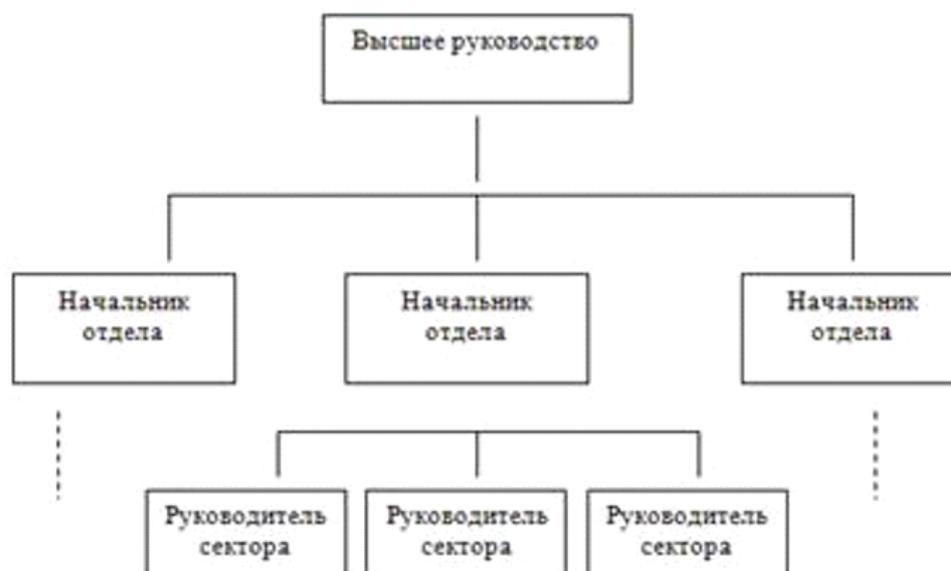


Рис. 1.4. Схема линейной организационной структуры управления персоналом

Источник: [Блинов, с. 98]

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения.

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов [Егоршин, с. 89].

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления

трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа сотрудников, которые должны отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка.

Матричная организационная структура управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля (рисунок 1.5).



Рис. 1.5. Общая схема организационной структуры управления персоналом

Источник: [Зайцева, с. 131]

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем

производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура [Дейнека, с.74].

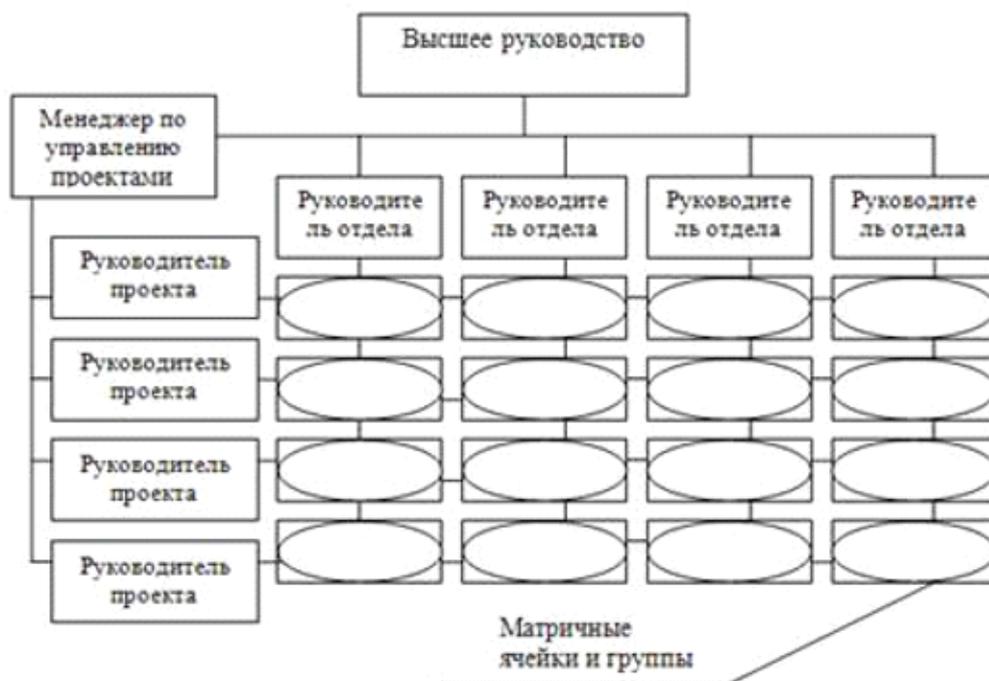


Рис. 1.6. Общая схема матричной организационной структуры управления персоналом

Источник: [Зайцева, с. 145]

Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что руководителю трудно справляться в одиночку, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная или функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться. Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом [Деменьева, с.256].

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависит от того, какая техника и технология используются в организации. Нет сомнения, что организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

Структура управления персоналом в значительной мере зависит от отношения к ней со стороны менеджеров (какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм управления людьми). Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений [Горбунова, с.113].

Стратегия управления персоналом также оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Однако совсем необязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии по отношению к управлению персоналом. Необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обосновано практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т.е. от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов, эта нагрузка должна составлять не более 100-120 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых организаций.

В США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников компании, в Японии - на 38 человек.

Каждое из подразделений системы управления персоналом организации имеет свою организационную структуру.

Например, организационная структура отдела организации труда и заработной платы включает шесть подразделений (бюро):

- 1) заработной платы и материального стимулирования;
- 2) планирования показателей производительности труда и трудоемкости производственных программ;
- 3) анализа и контроля трудовых показателей;
- 4) нормирования;
- 5) совершенствования организации труда;
- 6) организационных структур и штатных расписаний.

В состав каждого бюро входят соответствующие группы: оплаты и мотивации труда рабочих; по контрактам, коллективным договорам и оплате труда служащих; производительности труда; планирования и расчета трудоемкости производственных программ; анализа и планирования трудовых показателей; контроля трудовых показателей и составления форм статистической отчетности; нормирования труда основных рабочих; нормирования труда

вспомогательных рабочих; совершенствования кооперации и разделения труда; проектирования НОТ; проектирования организационных структур и расчетов нормативов численности; составления штатных расписаний [Деменьева, с.297].

Таким образом, организационные структуры системы управления персоналом подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом также зависит и от целого ряда факторов. Наиболее существенными по значимости среди них являются: размер и степень разнообразия деятельности, организационно-правовая форма организации; технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

1.3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Следует отметить, что система управления персоналом основана на четырех обеспечивающих подсистемах, а именно социально-психологической, информационной, финансовой, правовой подсистемах. Задачей информационной подсистемы является сбор данных, а также их систематизация и анализ имеющейся информации, которая в дальнейшем используется для принятия кадровых управленческих решений. Непосредственно приступая к поиску информации, информационная система может использовать различные источники для получения необходимой информации. В первую очередь имеется возможность обратиться с соответствующим запросом в библиотеки, которые осуществляют справочно-библиографическое обслуживание, а также в другие органы научно-технической информации.

В качестве источников первичной информации следует учитывать и получение сигнальной информации, которая содержит библиографическое описание литературы сферы знаний, а также различные аналитические обзоры,

которые позволяют сделать заключение о конкретном состоянии и тенденции развития процессов и явлений в отдельно взятой области и прочее. В качестве части информационной системы следует выделять делопроизводство, которое направлено на организацию работы с документами, обработку и учет документов с момента их создания до окончания срока действия. Процесс делопроизводства также состоит из обработки поступающей и передаваемой документации в организации, доведения требуемых документов до отдельно взятых сотрудников предприятия, организации системы учета, регистрации и хранения документов, а также создание системы контроля за исполнением документов.

Подсистема управления персоналом состоит из унифицированных систем управления документацией. В данной ситуации следует отметить наличие плановой, социальной, организационно распорядительной подсистем управления. Плановая система отвечает за реализацию плановых заданий в вопросах управления персоналом, составление и контроль заявок на молодых специалистов, проведение плановых расчетов по текущей и перспективной численности персонала. Первичная система по учету персонала направлена на организацию процесса учета заработной платы и труда в организации.

Задачей отчетной статистической системы является контроль численности рабочего времени, учет поступления и высвобождения кадров в организации. Социальная система отвечает за начисление и выплату пособий, льгот, пенсий. Задачей организационно-распорядительной системы является контроль поступающих писем, докладных записок, разработка и утверждение правил, устава организации, контроль поступающих заявлений и анкет. Задачей отдела кадров в обязательном порядке является контроль и ведение документов, а именно личные дела каждого из сотрудников в организации, их трудовые книжки, контроль пенсионных дел.

Развития современных информационных технологий позволяет использовать соответствующее специализированное программное обеспечение, которое дает возможность автоматизации и достаточно легкого контроля за ведением сложной многоуровневой системы баз данных персонала в

организации. Правовая подсистема в системе управления персоналом отвечает за обеспечение работы кадровой системы в соответствии с требованиями действующего законодательства. Следует отметить что основными нормативно правовыми актами, регулирующими все трудовые отношения в организации являются: Трудовой кодекс Российской Федерации; Гражданский кодекс Российской Федерации; Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях», Закон Российской Федерации «О пенсиях».

Задачей сферы локального регулирования является контроль за исполнением приказов руководителя организации в части решения кадровых вопросов. В данной ситуации к решению кадровых вопросов относится прием, перевод, увольнение сотрудника. Задачи службы управления персоналом в организации является создание и проведение экспертизы нормативно-правовых актов, которые разработаны или планируются к внедрению в организации. Следует отметить, что все нормативно-правовые акты в организации, перед их внедрением, проходят проверку на соответствие трудовому законодательству, и при установлении разногласий подлежат корректировке.

В организации основным документом является коллективный договор, разработка которого происходит при непосредственном участии представителей всех подразделений организации. Документами методического и организационно-методического характера являются следующие:

- положение по формированию кадрового резерва в организации;
- система адаптации новых сотрудников;
- оплата труда и стимулирование персонала;
- должностные инструкции сотрудников организации.

Вся деятельность службы по управлению персоналом в организации определяется в соответствии с положением о подразделении, а именно документом, который регламентирует деятельность службы по управлению персоналом. Данный документ включает следующие разделы: общие положения, задачи, функции, взаимоотношения с другими подразделениями, сотрудников, а также ответственность подразделения. Задачей финансовой подсистемы является

поиск средств на решение конкретных задач в области кадрового менеджмента, в том числе поиск средств на реализацию системы подбора и развития персонала на предприятии.

Социально-психологическая подсистема направлена на создание и поддержание должного уровня социально психологического климата на предприятии, путем внедрения и контроля системы мотивации, адаптации новых сотрудников, формирование рабочих групп. С целью реализации функции социально-психологической подсистемы необходимо проведение следующих мероприятий: изучение текущей и перспективной потребности в персонале; проведение диагностики психофизиологического состояния персонала организации; изучение и совершенствование условий труда; разработка мероприятий, направленных на предупреждение и управление конфликтными ситуациями; создание и поддержание условий, направленных на отдых и психологическую разгрузку персонала организации.

Изучая особенности функциональные подсистемы системы управления персоналом в организации следует отметить, что основной целью функциональных подсистем является объединение нескольких подсистем в общую систему.

Отдельные функциональные подразделения и должностные лица в организации являются непосредственными носителями функций описанных выше функциональных подсистем. Все функциональные подсистемы системы управления персоналом осуществляют деятельность с целью выполнения конкретных поставленных задач и функций управления для достижения общих стратегических целей организации.

Следует отметить, что в зависимости от размеров самой организации, может происходить и изменение состава подразделений. Более мелкие организации имеют одно подразделение, которое при этом может выполнять функции нескольких подсистем. При этом для крупной организации является необходимым создание и функционирование каждой отдельно взятой подсистемы, функции которой выполняет отдельно взятая подразделения.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1»

2.1 АНАЛИЗ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

Непосредственно перед анализом системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1» целесообразно изучить вопрос о управлении персоналом на других предприятиях из сферы торговли, а именно супермаркета «Пятерочка» и магазина строительных материалов «Леруа Мерлен».

Управление персоналом в супермаркете "Пятерочка" направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками.

Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие в управление продажами, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Система управления кадрами в супермаркете "Пятерочка" проходит в своём развитии 3 стадии:

- анализ ситуации (определение потребности в рабочей силе, исходя из планов продаж, анализа рабочей силы, поиск альтернатив и прочее);
- постановка целей (кадровые цели должны совпадать с целями организации). Цели включают меры по повышению продаж;
- контроль (сопоставление достигнутых результатов с планом, устранение отклонений, которые могут включать наём, обучение работников).

Концепция управления персоналом в супермаркете "Пятерочка" базируется на постулатах "школы научного управления", в которых один из главных принципов — минимизация вложений в наёмную силу.

Основные принципы управления в супермаркете "Пятерочка":

- чёткое разделение труда;
- чёткая регламентация полномочий и степени ответственности каждого работника;
- строгая дисциплина;

Для достижения поставленных целей руководство супермаркета "Пятерочка":

1. Строит взаимоотношения между работниками и работодателем, строго соблюдая требования законодательства Российской Федерации и принцип социального партнерства, направленный на достижение согласованных интересов, социальной стабильности и общего благосостояния.

2. Формулирует и ставит четкие, измеримые, реалистичные цели перед компанией, её подразделениями и каждым работником, контролирует их достижение и определяет достойное и справедливое вознаграждение и поощрение в зависимости от достигнутых результатов.

3. Формирует и поддерживает корпоративную культуру, основанную на общечеловеческих и корпоративных ценностях.

Еще одним важным элементом системы управления персоналом в супермаркете "Пятерочка" является стимулирование и мотивация.

Основные принципы стимулирования и мотивации труда сотрудников офисов продаж Супермаркета "Пятерочка" сформулированы в "Положении о премировании работников". "Положением" устанавливаются следующие виды премий работникам супермаркета "Пятерочка":

- ежемесячная;
- квартальная;
- годовая;
- специальная.

Далее рассмотрим систему управления персоналом на примере организации по продаже строительных материалов ООО «ЛеруаМерлен».

Управление персоналом ООО «ЛеруаМерлен Восток» направлено на повышение производительности труда и качества трудовых ресурсов, рост взаимной ответственности работника и работодателя. Для этого проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации по ряду показателей, внедряются технические и организационные инновации.

Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны говорит о том, что предприятие заинтересованно в развитие персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – на предприятии наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно обучать.

Таким образом, менеджмент ООО «ЛеруаМерлен» имеет систему мотивации работников основными компонентами, которой являются:

- создание условий труда;
- создание системы оплаты труда;
- формирование благоприятных отношений в коллективе;
- предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Документы, регулирующие деятельность компании в области управления персоналом ООО «ЛеруаМерлен»:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных;
- должностные инструкции работников;
- положение о структурных подразделениях.

В ООО «ЛеруаМерлен» для отбора персонала используют разные источники, в том числе и социальные сети. Также в компании есть положение о порядке подбора персонала в Центральном филиале ООО «ЛеруаМерлен». При возникновении потребности в подборе персонала, руководитель структурного подразделения заполняет заявку и направляет ее в качестве приложения к служебной записке о подборе персонала, в следующем порядке:

Тип рассылки: цепочка без ответственного исполнителя.

- 1) руководитель подразделения;
- 2) заместитель директора филиала по направлению деятельности;
- 3) директор филиала, либо лицо, исполняющее его обязанности.

В случае положительного согласования заявки, она поступает ответственному за подбор персонала, который обсуждает с руководителем структурного подразделения определенные в заявке требования к кандидату, при необходимости требования корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу. Соискатель при приеме на работу заполняет анкету.

Методы привлечения кандидатов выбираются исходя из особенностей целевых групп (поставщиков кандидатов на должность), конкретной ситуации на рынке труда.

К методам поиска и подбора кандидатов относятся следующие:

1. Внутренний подбор (ротация);
2. Внешний подбор с использованием различных источников информации о кандидатах:

- специализированные сайты сети Интернет;
- СМИ;
- государственные центры занятости;
- ярмарки вакансий;
- кадровые агентства;
- учебные заведения;

В ООО «Леруа Мерлен» принят единый формат для размещения вакансий в открытых источниках (интернет, СМИ и т.п.). На основании оценки отдела персонала и руководства стажер переводится на испытательный срок (3 месяца). Испытательный срок: по истечению трех месяцев проводится аттестация на уровень подготовки. Непосредственный руководитель составляет отзыв о работе стажера и дает свои рекомендации.

Если сотрудник проходит аттестацию, то он вводится в штат компании и считается прошедшим испытательный срок. Делопроизводитель оформляет пакет необходимых документов, формирует личное дело сотрудника, подает данные о новом сотруднике в пенсионный фонд и прочие внешние организации, подготавливает приказ о назначении сотрудника на должность, заносит запись в

трудовую книжку сотрудника. Сотрудники, прошедшие испытательный срок работают в соответствии с должностной инструкцией.

Анализируя систему управления персоналом представленных магазинов «Пятерочка» и «Леруа Мерлен» можно отметить сильные стороны данной системы управления персоналом, которые можно позаимствовать и использовать для совершенства системы управления персоналом в организации ООО «Хозмаг №1».

Касательно системы управления персоналом в магазине «Пятерочка» весомой стороной является наличие четкого разделения труда и организация работы по принципам строгой дисциплины.

Четкое разделение труда позволяет данному супермаркету как представителю сферы торговли наладить работу персонала таким образом, что каждый сотрудник в полной мере знает и отвечает только за свои обязанности.

Наличие строгой дисциплины в магазине «Пятерочка» способствует эффективной работе персонала, соблюдению временных промежутков работы, способствует нахождению персонала магазина максимальное количество времени непосредственно на своем рабочем месте.

Анализ системы управления магазина «Леруа Мерлен» позволяет констатировать, что для управления персоналом, а именно организации отбора персонала используются различные источники информации, в том числе и такие современные как социальные сети Instagram, ВКонтakte и другие.

Использование для поиска персонала социальных сетей является весомым преимуществом для магазина «Леруа Мерлен», и именно этот факт может быть позаимствован и использован в механизме совершенствования управления персоналом магазина ООО «Хозмаг №1»

Далее проведем анализ системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1».

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ХОЗМАГ №1»

В качестве объекта исследования в данной работе выступает ООО «Хозмаг №1».

Юридический адрес организации: 627755, Тюменская обл., г. Ишим, ул. Республики д.1 Г.

Организация имеет расчетный счет, в уполномоченном банковском учреждении, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты. Она самостоятельно планирует свою рознично-торговую деятельность.

К основным функциям организации относятся:

- закупка товаров у производителей, их доставка и хранение, формирование торгового ассортимента в соответствии с требованиями покупателей;
- организация соответствующего уровня обслуживания покупателей с предоставлением разнообразных услуг;
- удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству строительных товаров;
- маркетинговые исследования, информационное и консалтинговое обслуживание;
- получение прибыли.

ООО «Хозмаг №1» также вправе осуществлять любые другие виды деятельности, не запрещенные федеральными законами.

ООО «Хозмаг №1» - стабильная развивающаяся организация, которая постоянно расширяет свой ассортимент, стремится к улучшению уровня обслуживания покупателей товаров и удовлетворения спроса населения по качеству и многообразию строительных товаров.

Виды деятельности ООО «Хозмаг №1» согласно учредительным документам представлены в таблице 2.1.

Виды деятельности ООО «Хозмаг №1»

Код по ОКВЭД	Наименование вида деятельности	Характеристика
1	2	3
46.73	Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием	Основной
46.74	Торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями	Дополнительный
47.52	Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах	Дополнительный
49.41.2	Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами	Дополнительный
49.41.3	Аренда грузового автомобильного транспорта водителем	Дополнительный
52.10.4	Хранение и складирование прочих грузов	Дополнительный
52.24	Транспортная обработка грузов	Дополнительный
68.20.2	Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом	Дополнительный
77.39.1	Аренда и лизинг прочих сухопутных транспортных средств и оборудования	Дополнительный

Источник: [составлено автором]

Организационная структура управления ООО «Хозмаг №1» носит линейный характер.

Оценка деятельности ООО «Хозмаг №1» невозможна без анализа финансового состояния, информационной базой для которого выступает бухгалтерская отчетность предприятия.

На первом этапе анализа финансового состояния экономического субъекта производится оценка размещения его активов и оценка степени их обеспечения источниками формирования имущества, которая дает общее представление о деятельности экономического субъекта.

Анализ динамики и структуры имущества ООО «Хозмаг №1» за 2018 – 2020 годы позволил сделать следующие выводы.

Общая величина имущества экономического субъекта в 2019 году по сравнению с 2018 годом возросла с 12 512 тыс. р. до 14 811 тыс. р. или на 2 299 тыс. р. (прирост на 18,374%).

Общая величина имущества экономического субъекта в 2020 году по сравнению с 2019 годом возросла с 14 811 тыс. р. до 17 343 тыс. р. или на 2 532 тыс. р. (прирост на 17,095%). Рост величины валюты баланса свидетельствует о расширении деятельности ООО «Хозмаг №1» в 2018 – 2020 годах.

В 2019 году рост величины валюты баланса по активу на 2299 тыс. р. был обусловлен:

- на -0,913% - снижением величины основных средств;
- на -0,130% - снижением величины запасов;
- на -0,652% - снижением величины НДС;
- на 249,674% - ростом величины дебиторской задолженности;
- на -174,424% - снижением величины финансовых вложений;
- на 26,446% - ростом величины денежных средств.

В 2020 году рост величины валюты баланса по активу на 2 532 тыс. р. был обусловлен:

- на -0,316% - снижением величины основных средств;
- на -0,039% - снижением величины запасов;
- на 18,918% - ростом величины дебиторской задолженности;
- на 81,438% - ростом величины денежных средств.

В структуре активов в 2018 - 2020 годах наибольший удельный вес имеют оборотные активы: 99,768% - в 2018 году, 99,946% - в 2019 году и 100% - в 2020 году.

В таблице 2.2 отразим удельный вес оборотный активов за 2018-2020 год

Таблица 2.2

Удельный вес оборотный активов за 2018-2020 год

Год	Удельный вес оборотных активов, %
2018	99,768
2019	99,946
2020	100%

Источник: составлено автором

Снижение величины внеоборотных активов при одновременном росте оборотных средств свидетельствует о росте мобильности имущества ООО «Хозмаг №1».

В 2018 году наибольший удельный вес в структуре имущества ООО «Хозмаг №1» занимали финансовые вложения - 57,385%.

А уже в 2019 – 2020 годах структура имущества ООО «Хозмаг №1» принципиально изменилась: наибольший удельный вес стала занимать дебиторская задолженность: более 66% в обоих годах.

В 2020 году наибольший удельный вес в структуре имущества занимает дебиторская задолженность (66,113%), на втором месте по значимости находятся финансовые вложения (18,278%), на третьем – денежные средства и их эквиваленты (15,597%). Удельный вес остальных видов имущества (запасов) незначителен и не превышает 5%.

В структуре пассивов в 2018 – 2020 годах удельный вес собственных источников формирования имущества составил: 87,540% - в 2018 году, 92,445% - в 2019 году и 96,840% - в 2020 году.

Рост удельного веса собственных источников в общей величине валюты баланса свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости ООО «Хозмаг №1» и независимости деятельности организации от заемных источников формирования имущества.

Собственные источники ООО «Хозмаг №1» в 2018 – 2020 годах состоят из уставного капитала и нераспределенной прибыли. При этом величина первой структурной составляющей была неизменной.

Таким образом, можно однозначно утверждать, что изменение величины собственного капитала в анализируемом периоде на 100% обусловлено влиянием изменения нераспределенной прибыли, что свидетельствует об эффективности деятельности ООО «Хозмаг №1» на протяжении всего анализируемого периода времени.

На протяжении всего периода исследования наибольший удельный вес в структуре источников формирования имущества составляла нераспределенная прибыль: 87,460% - в 2018 году, 92,377% - в 2019 году и 96,783% - в 2020 году.

Изменение нераспределенной прибыли отразим в таблице 2.3

Таблица 2.3

Изменение нераспределенной прибыли

Год	Нераспределенная прибыль, %
2018	87,460
2019	92,377
2020	96,783

Источник: составлено автором

В 2018 – 2020 годах структура источников формирования имущества ООО «Хозмаг №1» принципиально не изменилась.

В 2019 году наибольший удельный вес в структуре источников формирования имущества занимала нераспределенная прибыль (96,783%).

На втором месте по значимости находилась кредиторская задолженность (3,160%), на третьем месте – уставный капитал (0,058%), удельный вес этих двух составляющих незначителен и не превышает 5% в величине капитала.

Таким образом, структура источников формирования имущества ООО «Хозмаг №1» в 2018 - 2020 годах постепенно изменяется: наблюдается рост собственных источников формирования имущества.

Далее опишем общее состояние бизнеса и торговли в городе Ишим.

За январь - декабрь 2020 года объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (без субъектов малого предпринимательства) составил - 6 327,2 млн. рублей, что на 8,1% больше соответствующего периода прошлого года (за январь-декабрь 2019 года - 5 855,3 млн. рублей).

В структуре объема отгруженных товаров - 78,9% приходится на обрабатывающие предприятия или 4 993,7 млн. рублей (увеличение составило 10,4% к соответствующему периоду 2019 года).

Ведущую позицию в промышленном комплексе города занимает производство продуктов питания. Доля предприятий пищевой промышленности

в общем объеме отгруженных товаров в обрабатывающем секторе в 2020 году составила 88,5%.

Ведущими предприятиями пищевой отрасли являются: ООО «Ишимский мясокомбинат», ООО «Ишимский винно-водочный завод», ООО «Ишимский комбинат хлебопродуктов», Филиал ООО «Холлифуд» в г.Ишим, ТООСП Тюменского филиала АО «Тандер».

Успешно работают хозяйствующие субъекты: ООО «Слада», ООО «Чистая вода Полярис», ООО «Ишимская пивоваренная компания», ИП Логачева Л.А., ИП Мамонтов А.Т., ИП Рашова О.М., ИП Лукошин В.Л.

Согласно анализу работы пищевых предприятий города, по итогам за 2020 год увеличены объемы производства по следующим наименованиям продукции: вино фруктовое - в 40 раз, пряники - в 1,9 раза, напитки безалкогольные - в 1,5 раза, изделия колбасные - на 11,4%, мясо и субпродукты - на 11,0%.

На уровне прошлого года сохранились объемы по производству хлеба и хлебобулочных изделий, муки, сухого обезжиренного молока, пива, питьевой бутилированной воды.

ООО «Ишимский мясокомбинат» с четвертого квартала 2018 года, взяв производственные мощности забойного цеха в аренду у ЗАО «Племзавод-Юбилейный», занимается забоем мяса. За 2020 год произведено 16 053 тонны мяса и субпродуктов и 62 тонны животных жиров. Основная масса мяса и субпродуктов идет для дальнейшей переработки на колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, остальная доля реализуется. Объемы производства колбасных изделий увеличились на 11,4% и составили 8242,2 тонн, полуфабрикатов 7890 тонн или 100,1% к соответствующему периоду 2019 года.

Старейшим и стабильно работающим предприятием города ООО «Ишимский комбинат хлебопродуктов» за 2020 год произведено 28 180 тонн муки, которая пользуется огромным спросом у хлебопекарных предприятий как Тюменской области, так и соседних регионов. Также на предприятии налажен выпуск манной крупы, хлеба, хлебобулочных изделий, теста и кондитерских изделий.

Уверенно наращивают объемы цеха по производству хлебобулочных изделий торговой сети «Магнит» и ООО «Холлифуд» торговой сети Низкоцен.

Продолжает развивать производство хлеба и хлебобулочных изделий индивидуальный предприниматель Логачева Л.А. Основной объем реализации продукции осуществляется через торговые сети «Магнит», «Монетка». Объем производства хлеба и хлебобулочных изделий производитель сохранил на уровне 2019 года (в натуральном выражении - 368 тонн продукции).

С каждым годом наращивает объем производства и реализации пряников индивидуальный предприниматель Лукошин В.Л. Объем производства за январь-декабрь 2020 года увеличен в 2,3 раза в сравнении аналогичным периодом 2019 года и составил 373 тонны.

В структуре обрабатывающих производств, вторую по величине долю в общем объеме отгруженных товаров имеет металлургическое производство и производство готовых металлических изделий. Их доля составляет 8,9% от общего объема обрабатывающих производств. Данные объемы отгрузки приходятся на долю АО «Ишимский механический завод». Объем отгруженной продукции в 2020 году составил 425,9 млн. рублей или 97,5% от уровня отгруженной продукции 2019 года. В 2020 году выпущено: 2 554 единицы продукции- шестерни тяговые, 20 671 единицы продукции - секции радиаторов.

Стабильно работает предприятие ООО «Ишимская пивоваренная компания». Объем отгруженной продукции в 2020 году увеличен на 24,0%. По отношению к 2019 году объем производства в 2020 году: напитков безалкогольных увеличился в 3 раза, питьевой бутилированной воды и пива остался на уровне 2019 года.

Увеличил объем производства ИП Отт А.А. с производством прочей неметаллической и минеральной продукции (тротуарная плитка, брусчатка, бордюры). Объем производства увеличен на 30,6%.

В сфере производства мебели местными производителями увеличены объемы отгруженной продукции за январь-декабрь 2020 года по сравнению с аналогичным периодом 2019 года на 13,3%. Основные производители мебели на

территории города Ишима: ООО «Интерьер-купе», ООО «Ода-мебель», ИП Кутырев А.С., ООО «Русский дом».

Произведенные расчеты позволили дать организационную характеристику и оценить финансовое положение объекта исследования. Деятельность предприятия расширяется, в структуре имущества удельный вес запасов незначителен, что не характерно для торгового экономического субъекта. ООО «Хозмаг №1» в 2018-2020 годах полностью платежеспособен по всем своим обязательствам и его деятельность не зависит от внешних заемных источников.

Организационная структура в ООО «Хозмаг №1» представляет собой совокупность способов, посредством которых процесс труда в магазине разделяется на отдельные производственные задачи, а затем происходит координация действий по решению поставленных задач. Данная организационная структура ООО «Хозмаг №1» направлена на распределение ответственности и полномочий внутри предприятия.

В исследуемом магазине работает 14 человек, при этом 5 человек являются представителями административного персонала, а оставшиеся 9 человек являются обслуживающим персоналом. Рабочий день в магазине организован с 9:00 до 17:00, с пятидневной рабочей недели. При этом данного графика придерживается только административный персонал магазина. Обслуживающий персонал работает с перерывом на обед, который составляет 30 минут. Рабочий график обслуживающего персонала составляет семь дней в неделю, при этом выходные являются «плавающими». Продолжительность одной смены обслуживающего персонала варьируется от 4,5 до 8 часов.

В исследуемой организации используется линейная структура управления. Анализируя данную структуру, можно выделить присущие ей особенности.

Организационная структура представлена на рисунке 2.1



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ХОЗМАГ №1»

Источник: [составлено автором]

Следует отметить, что представленная выше организационная структура магазина позволяет получить относительную автономность при организации работы, так как обладает простотой и одномерностью существующих связей. В данной структуре можно заметить наличие только вертикальных связей, что позволяет организовать процесс самоуправления в исследуемой организации. Так как исследуемое нами предприятие относится к разряду микропредприятий, то используемая им организационная структура в данной ситуации является максимально эффективной и оптимальной. Управление деятельностью магазина осуществляет непосредственно директор. Все глобальные изменения в процессе деятельности магазина, а также утверждения всех указов и постановлений также является компетенцией директора. В права директора входит решение всех вопросов касательно руководства текущей деятельностью: контроль за запасом ассортимента в организации, составление графика работы персонала, прием новых сотрудников в организацию. Директор может поручить выполнение отдельных функциональных обязанностей другим должностным лицам в магазине.

Весь персонал является подчиненным директором магазина. Обязанностью бухгалтера в магазине является ведение всей отчетности и заполнение необходимых документов, а также организация и проведение учебы

с новыми сотрудниками магазина. Кассиры выполняют все поручения директора в рамках своих компетенций и должностных обязанностей.

Менеджер отдела контролирует общее состояние торгового зала, следит за пополнением торгового ассортимента, контролирует работу продавцов в магазине, отвечает за их обучение. Отвечает на возможные вопросы клиентов магазина, а также может решать другие спорные ситуации, возникающие в данном магазине. Также обязанностью менеджера является выполнение всех поручений директора в пределах своих должностных обязанностей и компетенции. Непосредственно в торговом зале находятся продавцы-кассиры и продавцы-консультанты, основной задачей которых является организация процесса обслуживания покупателей. Обязанностями продавцов-кассиров и продавцов-консультантов является четкое знание торгового зала и ассортимента магазина, умение правильно принимать товар, необходимость строгого соблюдения правил торговли, а также законодательства о защите прав потребителей, соблюдение противопожарной безопасности и санитарно-гигиенических норм и правил.

В таблице 2.4 проанализируем численность персонала ООО «Хозмаг №1»:

Таблица 2.4

Характеристика персонала ООО «Хозмаг №1»

Персонал	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонение 2020 от 2019 года
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	
Административный	5	33,3	5	33,3	5	35,7	2,4
Обслуживающий	10	66,7	10	66,7	9	64,3	-2,4
Итого	15	100	15	100	14	100	-

Источник: [составлено автором]

Из таблицы 2.4 видно, что за 2019 год не произошло изменений в составе персонала по сравнению с 2018 годом.

Исходя из представленной выше таблицы можно заметить, что за прошедший 2020г. в исследуемой организации наблюдается уменьшение численности персонала. Общий штат сотрудников уменьшился на одного человека, так как произошло снижение численности обслуживающего персонала. Таким образом, общий вес всего административного персонала в структуре предприятия увеличился на 2,4 %, а соответственно количество обслуживающего персонала снизилось на 2.4 %. В исследуемой нами организации основную долю занимает именно обслуживающий персонал. В 2019-м году обслуживающего персонала наблюдалось 10 человек, а в 2020-м году 9 человек. Далее в таблице 2.5 более подробно рассмотрим состав персонала магазина по уровню имеющегося образования.

Таблица 2.5

Анализ персонала ООО «Хозмаг №1» по уровню образования

Персонал	Кол-во чел, всего	Высшее		Средне - специальное		Среднее	
		Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
Административный	5	3	60	2	40	-	-
Обслуживающий	9	2	22.2	5	56.6	2	22.2
Итого:	14	5	-	7	-	2	-
Удельный вес от общей численности работников, %	100	35.7	-	50	-	14.2	-

Источник: [составлено автором]

Анализируя таблицу 2.5 можно отметить, что основной частью персонала ООО «Хозмаг №1» являются рабочие, которые имеют среднее или средне-специальное образование. Общая часть данных рабочих составляет 50%. Анализируя данный факт можно отметить, что директору магазина необходимо уделить внимание вопросу повышения образования и повышения квалификации своего персонала, что является своеобразной гарантией роста производительности труда и повышения общего качества труда. В свою очередь рост производительности и качества труда является залогом повышения товарооборота данного торгового предприятия.

Анализируя заработную плату сотрудников магазина ООО «Хозмаг №1» было установлено, что средний уровень заработной платы торгового персонала составляет порядка 19 000 руб. для продавцов консультантов, при этом анализ заработных плат в магазинах схожей специализации, например «Пятерочка» и «Леруа Мерлен» позволил установить, что средняя заработная плата в данных магазинах для продавцов-консультантов находится на уровне порядка 22000 руб. Таким образом, можно отметить, что уровень заработной платы торгового персонала в магазине ООО «Хозмаг №1» на 15 % ниже, чем зарплата в схожих организациях. Таким образом руководству организации стоит обратить внимание на данный факт.

Наличие более низкой заработной платы по сравнению со схожими предприятиями является одной из причин увольнения сотрудников из организации ООО «Хозмаг №1».

Если на 2020 г. в магазине работало 14 человек, то в 2019-м году в данном магазине было 15 человек. При этом, как отмечает руководство магазина ООО «Хозмаг №1», за 2019 г. в магазине сменилось 5 человек, что является достаточно высоким уровнем текучести персонала для такого небольшого предприятия.

Руководство магазина ООО «Хозмаг №1» предоставило для исследования анкеты сотрудников, которые уволились из магазина. Именно в качестве одной из причин ухода из данной организации 4 сотрудника из 5-ти указывали недостаточный уровень заработной платы.

Директор исследуемой организации, а также заместитель директора имеют высшее образование. Исследуя общую квалификацию персонала организации можно заметить, что доля работников с наличием высшего образования составляет 35,7 %, работники со средне-специальным образованием составляют половину (50%) от всего персонала, доля персонала со средним образованием составляет 14,2%.

Далее в таблице 2.6 проведем анализ персонала ООО «Хозмаг №1» по стажу работы.

Анализ персонала ООО «Хозмаг №1» по стажу работы в торговле

Персонал	Кол-во, всего, чел.	Меньше года		1-3 лет		Более 3 лет	
		Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
Административный	5	1	20	3	60	1	20
Обслуживающий	9	6	66,6	3	33,4	-	-
Итого:	14	7	-	6	-	1	-
Удельный вес от общей численности работников, %	100	50	-	42,8	-	7	-

Источник: [составлено автором]

Анализируя данные таблицы 2.6 можно отметить, что в данной организации половина персонала, а именно 7 человек работают менее года. Далее 42.8 % или 6 человек, проработали в исследуемой организации от 1 до 3-х лет, и только 1 человек имеет стаж работы более 3-х лет в ООО «Хозмаг №1».

Так как, половина персонала организации проработала в ней менее одного года, то это может говорить о наличии значительной текучести кадров, а следовательно директору ООО «Хозмаг №1» необходимо уделять пристальное внимание работе с персоналом с целью создания условий, которые позволят работнику далее продолжать работу в рамках данной организации.

Следует отметить, что основной целью деятельности исследуемого магазина является качественное и полное удовлетворение клиентов покупателей в соответствии с торговым профилем магазина и как закономерное следствие, получения максимально возможной прибыли от реализации своей деятельности.

Согласно поставленной цели, директор магазина осуществляет закупочную и торговую деятельность путем реализации своих товаров потребителям. Все документы, связанные с приемом, увольнением, а также кадровые перестановки в организации согласуется только с директором ООО «Хозмаг №1». Общей обязанностью для всех сотрудников ООО «Хозмаг №1» является соблюдение правил торговли, соблюдение норм и правил в области охраны труда и техники безопасности, обеспечение сохранности товарной

продукции, санитарной и противопожарной безопасности. Следует отметить, что исследуемая организация ООО «Хозмаг №1», обладает достаточно широким ассортиментом продукции, что позволяет ему занимать лидирующие позиции в регионе. Данный магазин предоставляет гарантии качества на отдельные группы товаров.

При реализации персоналом магазина используется целевой подход. Для достижения намеченных результатов работы основной задачей является правильная формулировка цели деятельности магазина. Без четкого представления руководства и персонала магазина о намеченных целях, невозможно получить успешный результат от проделанной работы. Следует отметить, что данный магазин не может достичь целей, при отсутствии четких ориентиров в своей деятельности.

В данном магазине сформирована и утверждена миссия, а также имеется комплекс задач необходимых для решения. Основной миссией исследуемого магазина является обеспечение потребителей необходимыми товарами непромышленного характера, путем их реализации через свой магазин. Система управления персоналом в ООО «Хозмаг №1» тесно связана с коммерческой деятельностью магазина.

Коммерческая деятельность в исследуемом магазине направлена на решение следующих задач:

- удовлетворение текущего спроса и закупка необходимого ассортимента товаров;
- прогнозное планирование основных финансово-экономических показателей деятельности;
- правильный подбор и расстановка кадров;
- развитие материально-технической базы организации;
- управление текущими товарными запасами и товарным ассортиментом;
- разработка системы планирования и учета труда сотрудников, формирование необходимого уровня заработной платы персонала;

- управление системой продажи продукции и организация рекламной деятельности;
- совершенствование механизмов продажи продукции с целью увеличения общего объема продаж.

Система управления персоналом исследуемого ООО «Хозмаг №1», состоит из следующего:

- определение текущей и перспективной потребности в персонале магазина;
- подбор, адаптация новых сотрудников магазина;
- организация и проведение аттестации и обучения, а при необходимости повышение квалификации сотрудников магазина;
- разработка механизма мотивации персонала;
- организация кадрового делопроизводства в магазине;
- организация контроля и учета персонала с целью разработки мероприятий по повышению эффективности работы персонала;
- регулирование трудовых отношений в магазине.

Было установлено, что непосредственно за оформление новых сотрудников, а также организацию увольнения работников отвечает бухгалтер предприятия. Также в его обязанности входит ведение кадрового делопроизводства и организация трудового учета.

Задачей директора ООО «Хозмаг №1» является определение потребности в сотрудниках, организация аттестации и обучения персонала. При этом стоит отметить, что это занимает у директора исследуемого магазина достаточно много времени.

Модель текущей системы управления персоналом показано на рисунке 2.2

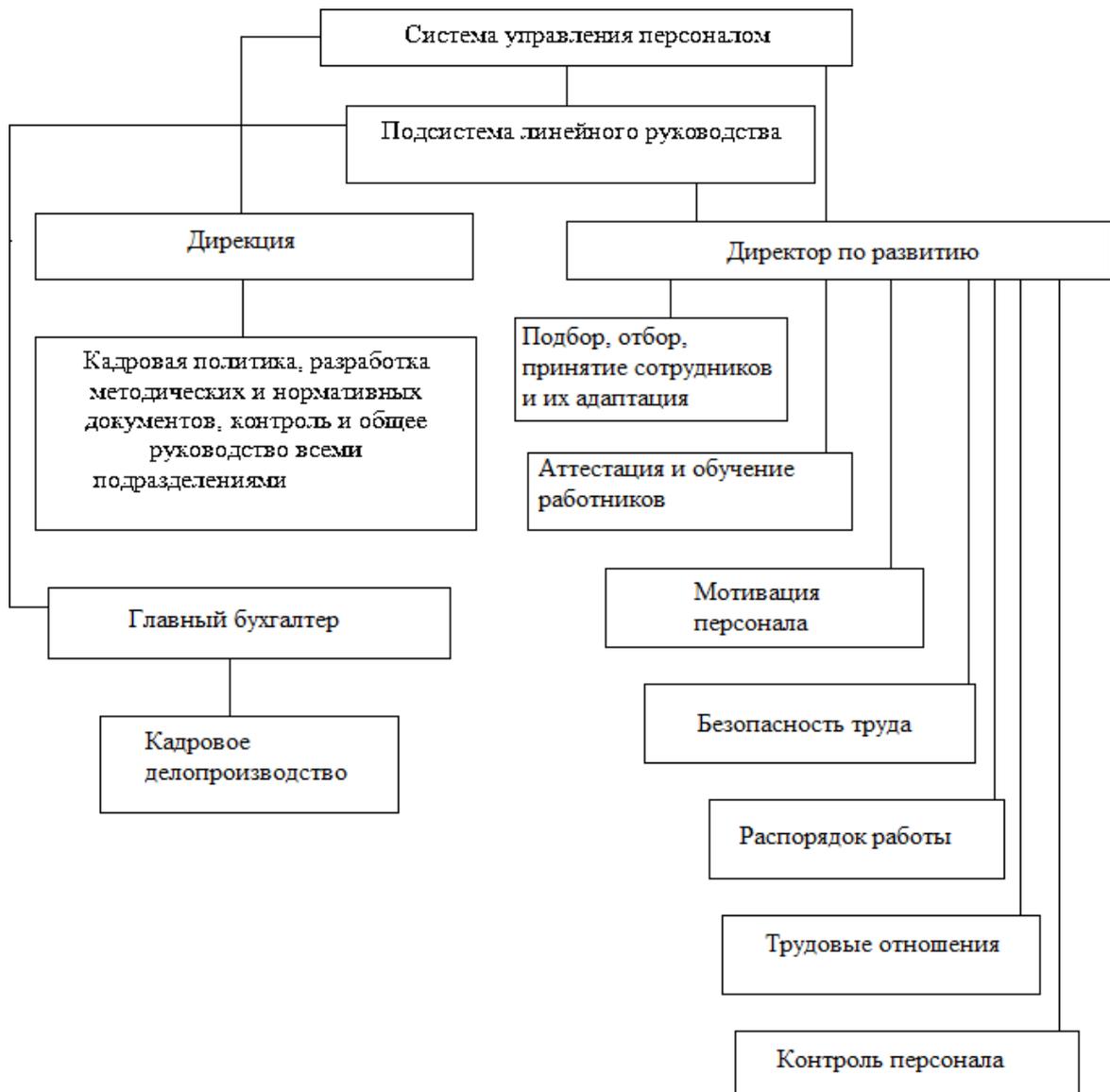


Рис. 2.2. Модель системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1»

Источник: [составлено автором]

Следует отметить, что функциональными обязанностями директора магазина также является участие в процессе формирования кадровой политики предприятия, определение способов мотивации персонала магазина, осуществление контроля за выполнением приказов и общее руководство магазином.

В исследуемой организации отсутствует должность менеджера по управлению персоналом, и таким образом кадровая политика в магазине сознательно не формируется. Кадровая работа в исследуемой организации организована в соответствии с требованиями действующего трудового

законодательства Российской Федерации. Принимаются все необходимые меры, направленные на создание и поддержание гарантий для персонала в области соблюдения трудового законодательства. Все реализуемые принципы трудового законодательства Российской Федерации отражены в трудовом договоре, который подписывает каждый из сотрудников ООО «Хозмаг №1» при приеме на работу. Таким образом регулирование трудовой деятельности между работодателем, в лице директора магазина, и сотрудниками, происходит в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

С целью руководства трудовым процессом сотрудников в магазине, директор магазина принимает соответствующие локальные нормативно-правовые документы, которые определяют порядок трудового дня и общее ведение трудовой деятельности в магазине. Все изданные приказы и распоряжения, обязательные к выполнению всеми работниками исследуемой организации ООО «Хозмаг №1».

Далее была проанализирована система найма персонала в ООО «Хозмаг №1». С целью замещения вакантных должностей налажен процесс отбора персонала. Отбор новых кадров происходит из нескольких кандидатов, с целью выбора наиболее подходящих людей на вакантное место. Поиск и адаптации новых сотрудников в магазине сопряжен с несением определенных финансовых затрат для организации и, следовательно, руководство магазина заинтересовано в организации нового процесса подбора персонала.

Основной задачей при поиске и подборе персонала является удовлетворение текущего спроса руководства магазина в качественных сотрудниках, а также заполнение свободных рабочих мест. Следует отметить следующие принципы, которые утверждены и действует в исследуемой организации ООО «Хозмаг №1». При возникновении вакантной должности в организации, незамедлительно начинается процесс по замещению данной должности. В первую очередь происходит поиск кандидата внутри самой организации, а также исследуются рекомендации работников магазина.

Первостепенное использование внутренних кадров для замещения вакантной должности способствует снижению затрат на обучение нового специалиста, так как он уже знаком со всеми нюансами работы данного магазина. Но при этом стоит отметить, что при частом использовании внутренних резервов магазина, может наблюдаться отсутствие новых идей и взглядов, так как отсутствует приток “свежих идей” извне. При отсутствии необходимого кандидата из внутренних источников, руководство магазина обращается к поиску кандидата с использованием внешних ресурсов.

Сотрудники предприятия размещают объявление о наличии вакантных должностей на местном телевидении. Далее при наличии кандидата на вакантную должность с ним проходит собеседование, по результатам которого сотрудник зачисляется или не зачисляется в данную организацию. Также предварительным этапом, предшествующим собеседованию, является телефонный разговор с потенциальным кандидатом, в ходе которого определяется возраст, образование, стаж работы и другие общие характеристики. При положительном итоге телефонного разговора данный сотрудник приглашается на собеседование.

При проведении собеседования в исследуемой организации происходит оценка личностных качеств сотрудника, таких как психофизиологические качества, его поведение. Также непосредственно на собеседование происходит проверка всех необходимых документов, которые предоставил сотрудник. Непосредственно во время собеседования происходит обмен информацией между представителем магазина и потенциальным кандидатом на вакантную должность. Во время личной беседы с кандидатом на вакантную должность можно составить первое впечатление о человеке. Дальнейшее принятие решения о зачислении сотрудника в штат магазина находится в компетенции директора ООО «Хозмаг №1». При положительном итоге собеседования происходит оформление сотрудника в штат магазина, с необходимым оформлением всех документов: трудовая книжка, трудовой договор, проведение инструктажей и прочее. Все новые сотрудники магазина проходят обучение по правилам

внутреннего распорядка, пожарной безопасности, изучают должностные инструкции, которые необходимы для их будущей деятельности в магазине.

Общая система найма персонала в исследуемом магазине представлена на рисунке 2.3.

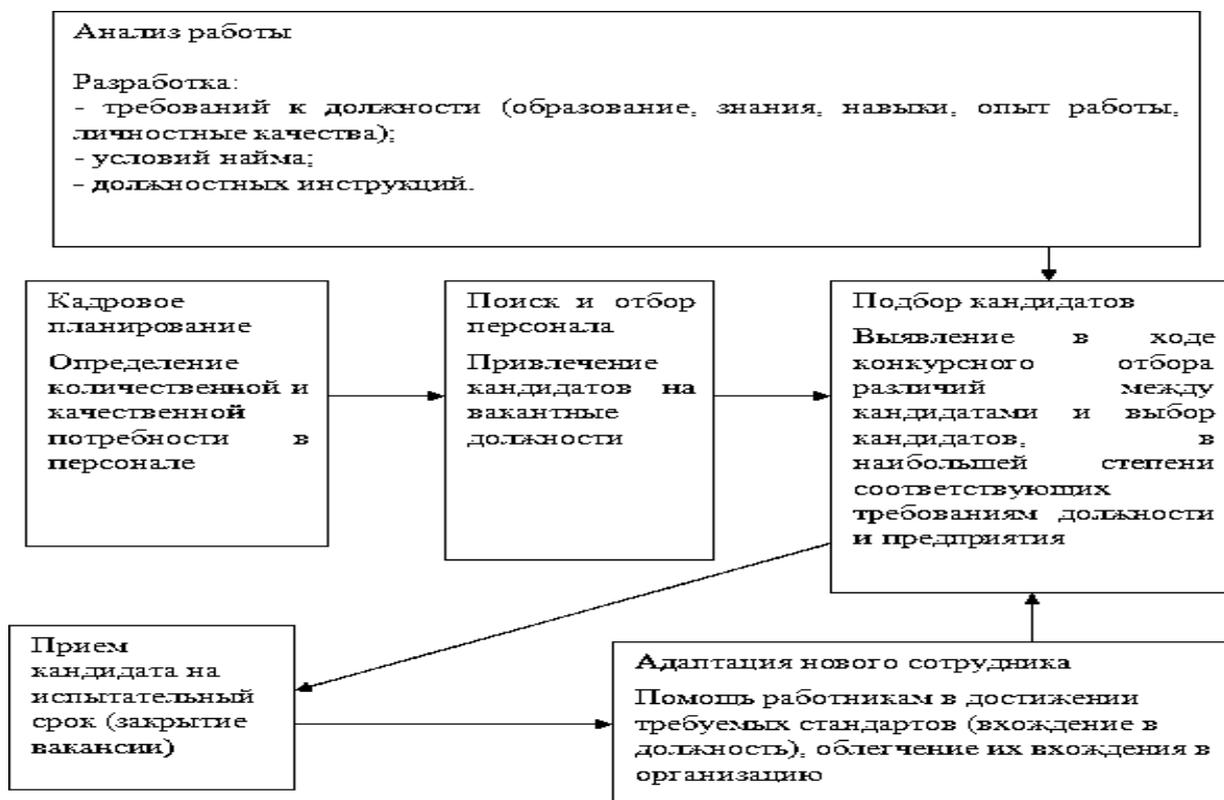


Рис. 2.3. Система найма персонала ООО «Хозмаг №1»

Источник: [составлено автором]

После принятия нового сотрудника в штат магазина, ему назначается испытательный срок в объеме один месяц. С целью максимально быстрого и легкого вливания нового сотрудника в работу, разработано и действует положение о введении в должность нового работника. В соответствии с данным положением разработан план мероприятий по адаптации нового сотрудника и основные моменты данного плана отражены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

План введения в должность и мероприятия по адаптации

Мероприятия, которые необходимо провести при введении в должность:	Ответственный за проведение	Сроки выполнения
I этап		

1. Прием заявления и удовлетворение соискателя требованиям	Заместитель директора по развитию	1-5 дней
2. Подписание Трудового договора. Ознакомление с документами под роспись: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда	Бухгалтер	В течение одного дня
3. Ознакомление работника с историей организации, услугами, традициями	Заместитель директора по развитию	
4. Разъяснение общего режима работы и требований к работе (график работы, перерывы, отпуска, выходные), ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка	Заместитель директора по развитию	
7. Оформление документов, необходимых при найме (Личное дело, трудовая книжка)	Бухгалтер	
9. Сообщение даты выхода на работу, к кому явится и куда	Заместитель директора по развитию	
II этап		
1. Представление сотрудника непосредственному руководителю	Заместитель директора по развитию	В первый день работы
2. Знакомство сотрудника с функциональными обязанностями, технологией работы, рабочим местом	Непосредственный руководитель	В первые 2-3 дня работы
3. Знакомство с другими сотрудниками, с которыми он будет взаимодействовать, схема взаимодействия	Непосредственный руководитель	В первый день работы
4. Ознакомление сотрудника с принятыми методами планирования работ, отчетности и контроля	Непосредственный руководитель	В первые 2-3 дня работы
5. Ознакомление с возможными сложностями производственного процесса, с механизмом решения проблем, прецедентами, процедурой рассмотрения дисциплинарных нарушений.	Непосредственный руководитель	В период испытательного срока
6. Обучение методам и приемам работы	Коллеги	В период испытательного срока

Продолжение таблицы 2.7

7. Контроль за качеством исполнения работы в период испытательного срока	Непосредственный руководитель	В период испытательного срока
10. Подведение итогов прохождения испытательного срока работником и принятие решения о дальнейших действиях.	Заместитель директора по развитию	За неделю до окончания испытательного срока

Источник: [составлено автором]

Ожидается, что по итогу реализации намеченного плана каждый новый сотрудник может осуществить комфортное вхождение в уже действующий коллектив предприятия и уже спустя месяц работы от нового сотрудника можно будет получить максимальный эффект, за счет его безошибочной работы и выполнения своих функциональных обязанностей в полной мере. Необходимо отметить, что основная задача руководства исследуемого предприятия по работе со персоналом является удовлетворение текущего спроса организации на сотрудников, с соблюдением количественного и качественного отношения.

Согласно действующей политике руководства ООО «Хозмаг №1», для всего персонала реализована повременная оплата труда, которая состоит из основной части (оклада), а также премии по результатам работы магазина. Формирование должностного оклада происходит согласно штатного расписания и указывается в трудовом договоре. Зарботная плата сотрудников магазина зависит от занимаемой должности, уровня образования, а также стажа работы.

Формой работы с персоналом также является проведение аттестации сотрудников, которая организована в данном магазине один раз в год. Вся процедура проведения аттестации оформлена в соответствии с законодательством и действующими локальными нормативно-правовыми документами. Аттестация сотрудников проводится как в устной, так и в письменной формах, с целью фиксирования полученных результатов. Весь процесс аттестации сотрудников состоит из следующих этапов:

- подготовка необходимых документов, регламентирующих работу персонала, а именно инструкции, положения и прочее;

- своевременное информирование сотрудников о сроках проведения аттестации;

- информирование сотрудников, проходящих аттестацию, о соответствии их требованиям организации.

Завершение процесса аттестации сотрудников в исследуемом ООО «Хозмаг №1» происходит путем оценки работы каждого сотрудника и подготовки соответствующего отчета о прохождении аттестации. По результатам прохождения аттестации даже при наличии положительного итога, сотруднику могут быть разработаны конкретные мероприятия, направленные на совершенствование и корректировку его трудовой деятельности в данной организации. При прохождении аттестации сотрудниками, происходит их ранжирования в соответствии с уровнем профессиональной компетенции, уровнем развития лидерских качеств и определяется рейтинг персонала в данной организации.

Также одной из форм проведения аттестации сотрудников в данной организации является оценочное собеседование. Оценочное собеседование проводится в рамках аттестации и таким образом является составной частью аттестации. Оценочное собеседование направлено на разностороннее изучение личности сотрудника ООО «Хозмаг №1». При этом в рамках оценочного собеседования происходит изучение темперамента, характера, опыта работы, интеллекта сотрудника.

С целью должного уровня мотивации сотрудников, повышения уровня самоотдачи в ходе реализации профессиональной деятельности, руководством предприятия особое внимание уделяется организации и проведению социальной политики в ООО «Хозмаг №1». Для сотрудников организации установлены различные льготы и гарантии социального законодательства, предоставляются выплаты в случае заболевания и прочее. Также работникам организации предоставляются дополнительные выплаты из прибыли предприятия в виде материальной помощи.

Таким образом, стоит отметить, что проводимая социальная политика в исследуемой организации является важной составляющей всей системы управления персоналом. Проводимая работа, по социальному обеспечению сотрудников предприятия, является важным залогом при достижении намеченных целей и решении производственных задач.

2.3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1»

По результатам исследования системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1» было установлено, что основная задача руководителя исследуемого магазина заключается в правильном формировании коллектива организации, который будет максимально состоять из работников высокой квалификации, и которые будут выполнять возложенные на них функции и реализуя на практике свой потенциал будут способствовать решению существующих экономических, технических, финансовых, организационных и других задач, что стоят перед магазином ООО «Хозмаг №1».

Деятельность руководства магазина направлена на создание необходимых условий для оптимального и эффективного использования кадрового потенциала своих сотрудников, а также для укрепления существующей корпоративной культуры, разработки и внедрения эффективной системы мотивации и профессионального роста сотрудников магазина. Общей целью системы управления персоналом исследуемой организации ООО «Хозмаг №1» является определение основных принципов управления персоналом и установление характеристики основных векторов развития системы управления персоналом.

В качестве основного принципа системы управления в исследуемой организации ООО «Хозмаг №1» следует отметить ее направленность на достижение максимального баланса между социальной эффективностью использования потенциала своих сотрудников и экономической и эффективностью работы всего магазина. По итогу изучения системы управления персоналом данной организации было отмечено следующее: менеджер по персоналу в исследуемой организации отсутствует.

Процесс ведения кадрового учета распределен между бухгалтером и директором, при этом весомую часть кадровой политики ведет непосредственно заместитель директора по развитию предприятия. При изучении найма персонала было установлено, что в существующей системе найма персонала значительное внимание уделяется профессиональным характеристикам сотрудников. Основной упор при поиске сотрудников на вакантную должность уделяется внутренним источникам подбора персонала, с целью минимизации финансовых издержек на обучение и адаптацию нового сотрудника.

При отсутствии внутренних резервов для замещения вакантной должности, руководство организации прибегает к использованию внешних источников кадров. Следует отметить, что данное ООО «Хозмаг №1» характеризуется достаточно четко налаженной системой подбора персонала, которая при этом соответствует всем необходимым требованиям. Но при этом было отмечено, что при поиске новых сотрудников, руководство организации не используют все возможные способы поиска персонала.

Исследование персонала и системы управления организацией позволило выявить существующие недостатки, а именно:

- для вакантных должностей в исследуемой организации не разрабатываются и не утверждаются карты компетенции, которые имеют особое значение и используется с целью поиска и подбора наиболее эффективных сотрудников. Следует отметить, что именно наличие карт компетенций позволило бы облегчить и совершенствовать работу, связанную поиском и набором персонала в данной организации, а отсутствие данных карт создает дополнительные трудности при подборе персонала.

- при реализации существующего механизма поиска и подбора персонала наблюдается слабое использование современных технологий, таких как социальные сети. Отказ и неиспользование современных средств и технологий для поиска персонала в итоге ограничивает доступ ООО «Хозмаг №1» к максимально возможной аудитории потенциальных сотрудников, которая как раз и представлена в сети интернет.

Основным направлением деятельности руководства магазина в области управления персоналом должно стать непосредственно повышение квалификации своих сотрудников, так как именно персонал приносит экономическую прибыль ООО «Хозмаг №1». По анализу книги замечаний и предложений было установлено, что имеются жалобы клиентов, связанные с качеством обслуживания в данном магазине. Стоит уделить внимание именно психологическому моменту осуществления продаж, налаживанию отношений в плоскости общения «продавец-покупатель». Таким образом установлено, что имеется вопрос в сфере психологического обучения и переобучения торгового персонала. Целесообразно в данной ситуации направлять персонал на курсы повышения квалификации.

Исследование системы материальной мотивации персонала в данной организации позволяет говорить о наличии гарантированной оплаты труда в размере должностного оклада, а дополнительные денежные выплаты осуществляются исходя из прибыли ООО «Хозмаг №1». При изучении аттестации персонала организации был выявлен следующий недостаток: программа по аттестации сотрудников ООО «Хозмаг №1» не имеет четко определенных целей, что в итоге способствует непониманию процесса аттестации некоторыми из сотрудников организации.

При изучении механизма аттестации сотрудников в исследуемой организации были установлены типичные ошибки, которые допускаются в ходе аттестации. Было замечено, что в процессе аттестации сотрудники усваивают только 20 – 25 % полученной информации, а остальная часть полученной информации практически не усваивается. Таким образом было отмечено неумение слушать среди сотрудников данной организации. Иногда аттестация сотрудников проходит в неудобном для руководства организации месте и в неудобное время. Таким образом аттестация, проводимая в спешке, для сотрудников просто перерастает в откровенный разговор. При изучении процесса аттестации сотрудников было установлено наличие фактора предубеждения со стороны руководства организации. Были установлены случаи, когда сотрудник

проводящей аттестацию, был четко уверен, что аттестуемый плох или хорош заранее, при этом это не позволяло давать объективную оценку сотруднику, проходящему аттестацию.

Изучение социальной политики в системе управления персоналом позволяет делать вывод, что проводимая социальная политика является важным фактором для повышения самоотдачи сотрудников в процессе трудовой деятельности в ООО «Хозмаг №1». В исследуемой организации разработаны и применяется льготы и гарантии, направленные на социальную защиту своих работников, льготы и гарантии соответствуют требованиям действующего законодательства. Также было установлено, что ООО «Хозмаг №1» выплачивает своим работникам, а также членам их семей определенные денежные средства, на оздоровление сотрудников. Предоставление финансовых выплат, не предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, основано на желании руководства организации поддержать своих сотрудников.

Таким образом проводимая социальная политика, которая является частью общей системы управления персоналом, имеет определенный положительный эффект. Можно четко сказать, что чем больше будет в исследуемой организации льгот и выплат, чем будет выше сумма данных выплат, тем более привлекательной будет работа для любого из сотрудников в данной организации, и тем меньше будет вероятность что сотрудники захотят уйти с данной работы и потерять все положенные им выплаты. Все финансовые выплаты в ООО «Хозмаг №1» в итоге создают элемент заинтересованности сотрудников в продолжении трудовой деятельности именно в данной организации.

Используемая система управления персоналом направлена на достижение определенных функций, а именно:

- работник должен отождествлять себя с ООО «Хозмаг №1»
- должен наблюдаться рост производительности труда пропорционально росту финансовых выплат;
- поощряется инициатива сотрудников предприятия, которая может быть использована для достижения целей предприятия и решения поставленных задач;

- улучшение социально-психологического климата в организации, формирование благоприятной атмосферы в рамках реализации политики управления персоналом.

Следует отметить, что проводимая политика управления персоналом в ООО «Хозмаг №1» является составной частью всей системы управления организацией. Объектом системы управления персоналом являются сотрудники работающие в данной организации. Было установлено, что проводимая политика управления персоналом имеет хорошую социальную составляющую, которая вместе со всеми выплатами, другими формами социальной поддержки, является выгодной как для сотрудников ООО «Хозмаг №1», так и для руководства.

Существующая система управления персоналом обладает следующими преимуществами:

- высокая скорость проработки необходимой документации в области управления и работе с персоналом, за счет низкой численности сотрудников и простоты устройство организационной структуры;

- наличие малочисленности персонала на предприятии также является плюсом, так как весь коллектив лично знает руководителя предприятия;

- текущая организационная структура управления персоналом позволяет эффективно реализовывать все производственные функции включая управление персоналом;

- в исследуемой организации наблюдается хорошо налаженная система адаптации персонала, организации труда, контроля персонала.

- низкие расходы предпринимателя на данную сферу.

Далее отметим основные недостатки существующей системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1».

В исследуемой организации отсутствуют необходимые карты компетенций, которые должны быть разработаны и утверждены для каждой свободной должности. Руководство организации не в полной мере использует существующий потенциал современных технологий, направленных на поиск и подбор кадров. В данной ситуации не используются возможности и функционал

социальных сетей для поиска персонала. Было установлено, что по итогам аттестации персонала может возникать необъективность его оценки, так как не существует единого подхода к порядку проведения аттестации персонала. Цели исследуемой организации в вопросах аттестации персонала зачастую слабо сформулированы и требуют корректировки.

Управление персоналом в ООО «Хозмаг №1» – многогранный процесс, однако есть наиболее существенные его элементы, которые необходимо всегда иметь в виду и уделять им особое внимание. Их содержание и некоторые методические рекомендации по совершенствованию представлены в третьей части данной работы.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1»

3.1. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕДРЯЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В целях совершенствования деятельности по управлению персоналом организации ООО «Хозмаг №1» на основе проведенного анализа предложены некоторые мероприятия.

Необходимо в рамках организации ООО «Хозмаг №1» создать абсолютно новую систему подбора и контроля персонала, которая будет основана на использовании карт компетенций для подбора наиболее эффективных сотрудников.

Для поиска персонала в исследуемую организацию необходимо использовать дополнительные источники, такие как социальные сети.

Необходимо рассмотреть вопрос о повышении квалификации сотрудников ООО «Хозмаг №1» с целью повышения общего кадрового потенциала организации.

Текущая система оплаты труда должна быть модернизирована с целью повышения общей эффективности работы сотрудников.

Необходимо пересмотреть систему аттестации персонала, чтобы она была согласована с общими целями организации.

Введение новой системы оценки нового персонала позволяет более качественно осуществлять подбор.

Для небольшой организации целесообразно вводить нового сотрудника по работе с кадрами на неполный день (на половину тарифной ставки), но при этом это мероприятие позволит разгрузить заместителя директора по развитию.

Основные цели и задачи менеджера по персоналу:

- Создание единой информационной платформы для всех сотрудников, через данную платформу можно будет обмениваться опытом и знаниями с кадровыми службами других аналогичных предприятий.

- Обеспечение доступа всех членов ООО «Хозмаг №1» к новым и перспективным кадровым технологиям других схожих компаний.
- Совершенствования трудовых отношений и культуры путем внедрения новейших разработок в области кадровой политики и документооборота.
- Проведение тренингов, консультаций и других мероприятий, направленных на повышение профессионализма сотрудников ООО «Хозмаг №1».
- Организация встреч, которые дадут возможность совместно решать поставленные задачи путем обмена опытом и знаниями.

Обязанности менеджера по персоналу:

1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики в целях достижения эффективного использования и профессионального развития работников.
2. Обеспечивает укомплектованность организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций.
3. Определяет потребность в кадрах, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
4. Осуществляет подбор персонала.
5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.
6. Доводит информацию по кадровым вопросам и критическим кадровым решениям до всех сотрудников.
7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.
8. Совместно с заместителем директора по развитию участвует в принятии решений о приеме на работу, переводе, продвижении по службе, понижении в должности, наложении взысканий и увольнении работников.
9. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств сотрудников.

10. Консультирует директора по вопросам организации управления персоналом.

11. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

После внедрения штатной единицы менеджер по персоналу, новая организационная структура пример вид, показанный на рисунке 3.1

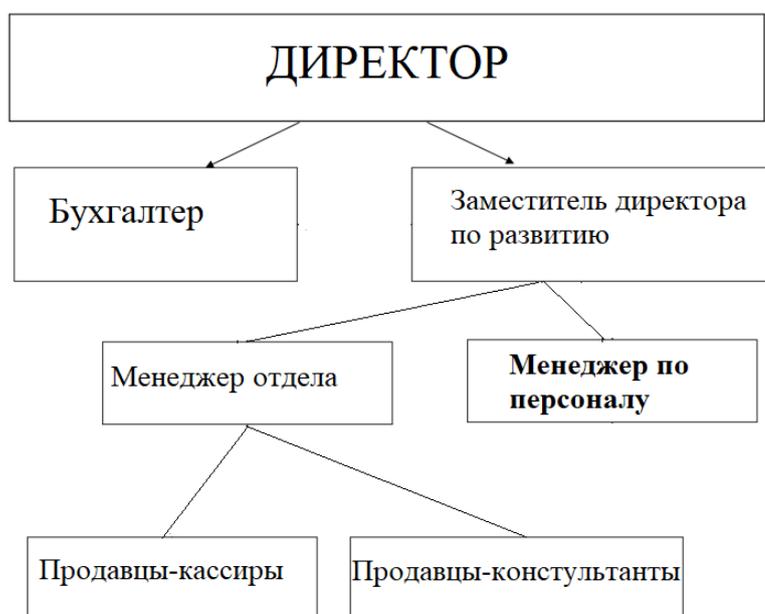


Рис. 3.1. Новая организационная структура

Источник: [составлено автором]

Следующим шагом является выработка рекомендаций по повышению эффективности системы найма, отбора и адаптации сотрудников.

Как показал анализ, одним из недостатков существующей системы является слабое использование интернет-технологий (социальных сетей и местных социальных интернет-групп) при поиске необходимых кандидатов.

Между тем интернет часто позволяет закрыть вакансию быстрее, чем это можно сделать с помощью бегущих строк на телевидении. Стоит отметить, что поиск кандидатов может быть осуществлен путем подачи объявлений в группу «Ишим» в соцсети Вконтакте (VK), ссылка https://vk.com/ishimkaru?from=quick_search.

Данная группа насчитывает более 17000 участников и может быть полезна при наборе персонала. В должностные обязанности менеджера по персоналу

целесообразно ввести обязанности по размещению объявлений в данной и подобных группах. Слабым местом в системе отбора, подбора персонала в ООО «Хозмаг №1», как показало исследование, является отсутствие карт компетенций на каждую вакантную ключевую должность и квалификационных карт на должности, не являющиеся ключевыми.

Необходимо разработать карту компетенций (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной ключевой должности.

Следующее мероприятие - периодическое повышение квалификации сотрудников. Руководство должно регулярно проводить программы обучения, повышения квалификации и переподготовки работников ООО «Хозмаг №1».

Для организации процесса повышения квалификации сотрудников, руководству организации ООО «Хозмаг №1» необходимо заключать договоры на повышение квалификации с различными учебными заведениями. Для стимулирования, непосредственно работников, повышать свою квалификацию и соответственно, выдавать работникам ООО «Хозмаг №1» беспроцентные кредиты на получение образования. Порядок распределения кредитных средств на повышение образования должен быть определен директором организации ООО «Хозмаг №1», при этом рекомендовано кредитные средства выделять в первую очередь перспективным сотрудникам предприятия, создавая при этом для них возможность максимально эффективно проявить себя в организации. Важно при организации процесса обучения добиться баланса между социальной и экономической эффективностью обучения сотрудников.

Существующая система оплаты труда должна быть скорректирована, и общая заработная плата всего персонала должна быть сформирована исходя из результатов работы всего коллектива, а также с учетом вклада каждого из сотрудников в общий результат.

Цели организации, для которых создается система мотивации:

- Увеличение объема продаж, что приводит к увеличению выручки;
- Повышение качества обслуживания, как следствие повышения конкурентоспособности.

Для достижения целей организации была создана совершенно новая система материальной мотивации сотрудников.

Нынешняя структура заработной платы выглядит следующим образом:

- Процент от продаж (как " зарплатная " часть);
- Процент от суммы чека;
- Процент от продажи продукции с более высокой маржей;
- Продажа товаров месяца (3 товара с фиксированной оплатой за каждую проданную позицию);
- Премия за самый высокий средний чек. Консультант по продажам, чей средний чек выше, чем у других, получает бонус.

Следующим направлением совершенствования существующей системы управления персоналом является разработка предложений по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Хозмаг №1».

По результатам аттестации должны быть приняты следующие виды управленческих решений: решения, связанные с развитием ООО «Хозмаг №1», приведением кадровых ресурсов в соответствие с планами ООО «Хозмаг №1», решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением проблем в работе.

Стоит также ввести метод оценки персонала «360 градусов».

Этот тип оценки используется для улучшения внутренней коммуникации и развития корпоративной культуры.

Процедура метода «360-градусной оценки» состоит из трех основных этапов:

- Разработка системы компетенций для оценки персонала с использованием метода «360 градусов». Система компетенций разрабатывается на основе ценностей и целей компании.
- Проведение оценки персонала. Сотрудникам предлагаются анкеты для заполнения, как в бланковом, так и в электронном виде.

- Анализ информации и предоставление таким образом обратной связи сотрудникам по результатам оценки. Собранная информация обрабатывается статистическими методами и может быть представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пример формы для оценки сотрудников по методу «360 градусов»

Данные сотрудника (ФИО)	Ориентация на достижение цели			Лидерские навыки			Работа в команде		
	Самооценка (СО)	Руководитель (Р)	Подчиненный (П)	СО	Р	П	СО	Р	П
Работник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Работник 2	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Работник 3	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Источник: [составлено автором]

Использование системы «360 градусов» имеет свои преимущества, так как каждый сотрудник получает возможность сравнить свою собственную оценку компетенции с мнением других работников предприятия, которые также оценивают компетенции работника.

Использование системы «360 градусов» является важным источником по получению информации для дальнейшего развития сотрудника. В организации ООО «Хозмаг №1» система «360 градусов» будет эффективна при создании индивидуальных планов развития и обучения персонала. Вся полученная информация от внедрения данной системы может быть использована руководителем организации ООО «Хозмаг №1» для определения путей повышения эффективности работы каждого отдельного сотрудника, а также для изучения карьерных перспектив работника.

3.2. ОПИСАНИЕ ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХОЗМАГ №1»

Предлагаемая методика состоит из пяти этапов, соблюдение которых поможет руководству ООО «Хозмаг №1» спланировать и реализовать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Основная цель всех мероприятий заключается в том, что максимально быстро и эффективно завлечь весь персонал в совершенствование текущей системы управления, при этом необходимо обеспечить минимальное сопротивление со стороны персонала.

В процессе совершенствования системы управления персоналом необходимо всем заинтересованным сторонам объяснить в чем именно будет заключаться обновление системы управления персоналом, но при этом обозначить моменты, которые не будут подвергнуты изменениям. Все происходящее изменения должны быть согласованы между собой и выполняться последовательно. Далее будут представлены этапы реализации проекта по модернизации системы управления персоналом в рамках исследуемой организации ООО «Хозмаг №1».

Первичным является диагностика текущего состояния с целью выявления необходимых изменений. Для качественного проведения изменения системы управления персоналом также могут быть привлечены сторонние эксперты, которые могут внести свое независимое суждение на ход изменения системы управления персоналом.

Задачей руководства организации ООО «Хозмаг №1» является объединение всего персонала с целью проведения изменения системы управления в максимально сжатые сроки и с необходимым уровнем эффективности. При проведении изменения системы управления персоналом в организации ООО «Хозмаг №1» основная роль отводится непосредственно руководству данной организации, задачей которого является выявления сильных и слабых сторон действующей системы управления персоналом, а также выявления сильных и слабых сторон системы управления персоналом после проведения необходимых изменений, с целью установления положительного эффекта. Ответственным за изменение системы управления персоналом будет директор организации ООО «Хозмаг №1».

Далее решаются следующие задачи:

- обсуждение выявленных сильных и слабых сторон существующей системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1»;
- усиление и совершенствование контроля за состоянием системы управления персоналом;
- рассмотрение конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1»;
- введение должности специалиста по персоналу;
- формирование новой системы подбора, отбора и адаптации персонала на основе карт компетенций;
- расширение источников поиска квалифицированных кадров для ООО «Хозмаг №1»;
- направление сотрудников ООО «Хозмаг №1» на повышение квалификации;
- совершенствование системы оплаты труда;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- внедрение новой методологии оценки персонала. За этот этап отвечает заместитель директора по развитию;
- общая оценка результатов.

Основной целью третьего этапа всей системы совершенствования управления персоналом организации является составление карт профилей действующей системы управления и системы управления, которая будет получена по итогам проведения изменений.

Сопоставление действующей и ожидаемой системы управления персоналом позволяет руководству организации ООО «Хозмаг №1» увидеть конкретные положительные и отрицательные изменения которые будут происходить по итогу всей модернизации системы управления. На данном этапе происходит согласование и утверждения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, а также определение прогнозного положения организации ООО «Хозмаг №1» после реализации всех мероприятий.

Ответственным за проведение данного мероприятия стоит назначить директора по развитию.

Немаловажным элементом при проведении модернизации системы управления персоналом в организации ООО «Хозмаг №1» является использование и учет опыта аналогичных предприятий из сферы торговли.

Задачи четвертого этапа является анализ имеющегося опыта в сфере торговли по модернизации системы управления персоналом с целью дальнейшего его применения к исследуемой организации ООО «Хозмаг №1».

На пятом этапе всей системы модернизации системы управления персоналом происходит утверждение стратегических задач и согласование и реализация всех намеченных мероприятий. После согласования всех мероприятий, направленных на модернизацию системы управления персоналом в организации ООО «Хозмаг №1», необходимо произвести окончательное утверждение проекта мероприятий, который утверждается непосредственно руководителем организации.

Таким образом, стоит отметить, что весь проект по изменению системы управления организации и внедрению изменений будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Программа внедрения изменений

Источник: [составлено автором]

Разработка прогнозной оценки эффективности реализации разработанных предложений по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1». За этот этап отвечает заместитель директора по развитию.

3.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Для исследуемой организации ООО «Хозмаг №1» были определены конкретные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом.

В качестве рекомендованных мероприятий были выделены следующие:

- утверждению должности специалиста по персоналу;
- разработка и утверждение новой системы набора и адаптации персонала, основанной на использовании карт компетенций;
- использование при поиске сотрудников большего числа источников;
- направление действующих сотрудников на курсы повышения квалификации, с целью поднятия общего уровня образования в организации ООО «Хозмаг №1»;
- совершенствование текущей системы оплаты труда персонала;
- совершенствование существующей системы аттестации сотрудников организации ООО «Хозмаг №1»;
- использование нового подхода к оценке персонала организации.

После внесения предложений по совершенствованию текущей системы управления персоналом необходимо определить экономические затраты и эффект от предлагаемых мероприятий.

Так как введение должности специалиста по персоналу планируется по оплате половины тарифной ставки, то на данное мероприятие отводится половина средней заработной платы, а именно 20 тысяч руб. На разработку новой системы отбора персонала и совершенствование карт компетенций сотрудников предполагается выделить 20 тыс. руб.

Для реализации четвертого мероприятия необходимо ежемесячно выделять сумму порядка 15 тысяч рублей на обучение и повышение квалификации персонала.

Для реализации шестого и седьмого мероприятий ООО «Хозмаг №1» должно выделять 30 тысяч рублей в год.

Представим общие расходы в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общая сумма затрат
Введение должности специалиста по управлению персоналом	-	20	240
Улучшение системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций. Пример карты компетенций представлен в Приложении	20	-	20
Расширение источников поиска квалифицированных кадров.	0	-	0
Периодическое повышение квалификации работников	-	15	180
Внедрение новой методологии оценки персонала	30	-	30
Итого за год	50	35	470

Источник: [составлено автором]

Данные по ожидаемому экономическому эффекту приведены в таблице 3.3. Ожидается рост выручки от реализации намеченных мероприятий на уровне 4%. Таким образом планируется что, ожидаемая величина выручки на 2022 год составит порядка 35405,1 тыс. руб.

Таблица 3.3

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
			Абсолютное значение	% прироста
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	34043,4	35405,1	1361,7	4,00%
Себестоимость продукции, услуг, тыс. руб.	21125,4	21970,4	845	4,00%
Валовая прибыль, тыс. руб.	12918	13434,7	516,7	4,00%

Продолжение таблицы 3.3

Среднесписочная численность, чел.	15	15	0	100
Производительность труда, тыс. руб.	2269,5	2360,3	90,7	4,00%

Источник: [составлено автором]

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:

$$Ээ = П1 - П0$$

Ээ - экономический эффект, тыс. руб.

П1 , П0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит:

$$Ээ = П1 - П0 \quad (1.1)$$

Ээ - экономический эффект, тыс. руб.

П1 , П0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит:

$$Ээ = 13434,7 - 12918 = 516,7 \text{ тыс. руб.}$$

Определим срок окупаемости:

$$T = K/P \quad (1.2)$$

где T - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

K - капитальные затраты;

P – прирост чистой годовой прибыли

Срок окупаемости затрат составит:

$$T = 470/516,7 = 0,909 \text{ года или } 331 \text{ день.}$$

Таким образом, общий механизм по совершенствованию системы управления персоналом будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.3)

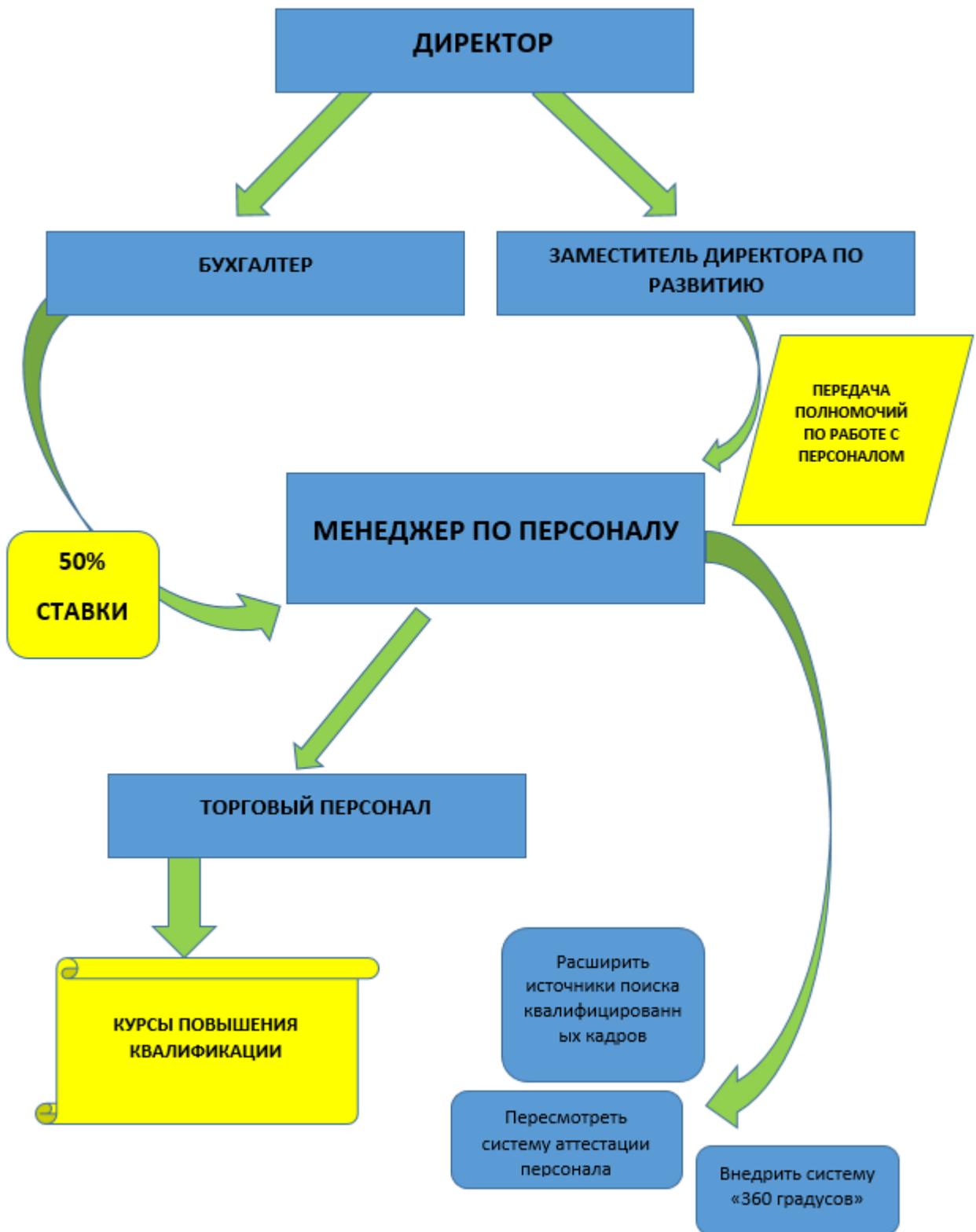


Рис. 3.3 Механизм совершенствования системы управления персоналом
 Источник: [составлено автором]

Помимо экономического эффекта ожидается и получение социально-значимого результата.

К социальным результатам внедрения проекта совершенствования

системы управления персоналом можно отнести:

- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством ООО «Хозмаг №1»;
- создание благоприятного социально – психологического климата в ООО «Хозмаг №1»;
- повышение общей производительности труда по причине повышения мотивации персонала организации;
- рост конкурентоспособности сотрудников и организации на рынке труда.

Таким образом, подводя общий итог следует отметить, что непосредственно в процессе реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «Хозмаг №1» будет постепенно производиться и корректировка финансовых результатов.

Достижение запланированных финансовых результатов будет зависеть от состояния внешней и внутренней среды организации ООО «Хозмаг №1» на момент окончания реализации всех намеченных мероприятий, так как появление любых неучтенных обстоятельств в ходе реализации проекта может в значительной степени повлиять на конечный финансовый результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной работе были изложены теоретические и практические основы совершенствования системы управления персоналом в сфере торговли на примере ООО «Хозмаг №1».

Анализ существующих определений понятия «система управления персоналом» позволил выработать собственное определение данного понятия, а именно понятие «система управления персоналом» следует толковать в следующем виде: система управления персоналом – это определенный набор методов, приемов и технологий, конечной целью которого является организация деятельности по управлению персоналом в организации.

Анализ существующей системы управления персоналом ООО «Хозмаг №1» выявил следующие проблемы в управлении персоналом:

- отсутствие карт компетенций;
- слабое использование современных технологий для поиска необходимых кадров;
- отсутствие переобучения и повышения квалификации персонала ООО «Хозмаг №1»;
- непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с выполняемым функционалом, с вкладом в общий результат;
- необъективность оценки по итогам аттестации, не учитываются объективные показатели работы (KPI);
- отсутствие четко сформулированных целей аттестации.

На основании проведенного в работе анализа финансово-хозяйствующей деятельности предприятия, динамики персонала и состояния системы управления персоналом в ООО «Хозмаг №1» были предложены следующие мероприятия совершенствованию действующей системы управления персоналом:

1. Для повышения эффективности управления персоналом ввести должность специалиста по управлению персоналом на полставки.

2. Сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширить источники поиска квалифицированных кадров.
4. Направить сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствовать систему оплаты труда.
6. Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации.
7. Внедрить новую методику оценки персонала.

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления составит 470 тыс. руб. в год. Срок окупаемости капитальных затрат составит ориентировочно 0,9 года. Экономический эффект составит 516,7 тыс. руб. в год.

В экономическом аспекте совершенствование системы управления персоналом должно обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. Экономические цели тесно обеспечивают развитие и конкурентоспособность организации.

К социальной эффективности проекта можно отнести:

- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством ООО «Хозмаг №1»,
- создание благоприятного социально – психологического климата;
- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников;
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда.

Таким образом, для рассматриваемой организации ООО «Хозмаг №1» разработаны рекомендации, внедрение которых должно способствовать более эффективному функционированию системы управления персоналом, которая является важной составляющей во всей системе управления ООО «Хозмаг №1»

Таким образом, результатами данной работы принимаются элементы научной новизны диссертационного исследования, а именно:

1) обобщены различные научные подходы к определению сущности понятия «система управления персоналом» и сформировано собственное авторское определение;

2) разработан механизм совершенствованию системы управления персоналом для предприятий и организаций сферы торговли;

3) разработана карта компетенций менеджера по персоналу для предприятий сферы торговли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А. Я. Анцупов, В.В.Ковалев. – Москва.: Юнити-Дана, 2018. - 392 с.
2. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / В.И. Лихацкий. - Москва: Издательство ГИЭФПТ, 2018. - 276 с.
3. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. - Москва: Мир, 2020. - 78 с.
4. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, - Москва: Юрайт, 2018. - 390 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - Москва: Академия, 2018. - 224 с.
6. Бедяева Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. - Москва.: ИНФРА-М, 2018. - 192 с.
7. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2019. - 96 с.
8. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - Москва: Инфра-М, Норма, 2019. - 207 с.
9. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. - Москва: Владос, 2018. - 224 с.
10. Деловые коммуникации. Теория и практика: Учебник / В.А. Спивак. - Москва: Юрайт, 2018. - 363 с.
11. Документационное обеспечение управления / М.Ю. Рогожин. - Москва: Проспект, 2019. - 102 с.
1. Егоршин А. П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - Москва: Высшая школа, 2018. - 320 с.
12. Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
13. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: СИНТЕГ, 2018. - 187 с.

14. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - Москва: Юрайт, 2019. - 366 с.
15. Кафидов В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - Москва: Академический Проект, Фонд "Мир", 2019. - 144 с.
16. Кафидов В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - Москва: Трикста, Академический Проект, 2019. - 144 с.
17. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Кафидов. - Москва: Питер, 2018. - 208 с.
18. Кибанов А. Я. Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 256 с.
19. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом / А.Я. Кибанов. - Москва: КноРус, 2019. - 215 с.
20. Ковалев С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2020. - 264 с.
21. Колесникова М.Н. Управление персоналом библиотеки / М.Н. Колесникова. - Москва: Профессия, 2018. - 118 с.
22. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум. - Москва: Юрайт, 2019. - 372 с.
23. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 156 с.
24. Коротков Э.М. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии / Э.М. Коротков. - Москва: Академический проект, 2018. - 183 с.
25. Красноженова Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 160 с.
26. Крюков С. В. Организационное поведение. Теория и практика / С.В. Крюков. - Москва: Феникс, 2018. - 272 с.
27. Курина Т.Н. [Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала](#) / Т.Н.Курина // Креативная экономика / - 2018. - № 4. – С. 491-498. – URL:

- <https://creativeconomy.ru/lib/39047>.
28. Лидерство. Практикум: Учебное пособие / В.А. Спивак. - Москва: Юрайт, 2019. - 362 с.
 29. Лидерство: Учебник / В.А. Спивак. - Москва: Юрайт, 2019. - 394 с.
 30. Маркетинг персонала: Учебник / О.Ю. Патласов. - Москва: Дашков и Ко, 2019. - 384 с.
 31. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом / В.М. Маслова. - Москва: Вузовский учебник, 2019. - 208 с.
 32. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - Москва: Дашков и Ко, 2018. - 344 с.
 33. Митрофанова Е. А. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2018. - 301 с.
 34. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 384 с.
 35. Огнева А. Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Огнева, М.В. Меленчук. - Москва: Проспект, 2018. - 361 с.
 36. Организационное поведение и организационное моделирование: Учебник / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - Москва: Юрайт, 2019. - 386 с.
 37. Организационное поведение и организационное моделирование: учебник / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - Москва: Юрайт, 2018. - 304 с.
 38. Организация и нормирование труда: учебное пособие / А.И. Рофе. - Москва: КноРус, 2019. - 224 с.
 39. Организация труда государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / СП. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - Москва: Альфа-М, Инфра-М, 2019. - 160 с.
 40. Орлова О. С. Управление персоналом современной организации / О.С. Орлова. - Москва: Экзамен, 2018. - 288 с.
 41. Основы менеджмента и управление персоналом: учебник / Л.Б. Миротин,

- А.К. Покровский, В.М. Беляев. - Москва: ИЛ, 2018. - 240 с.
42. Основы управления персоналом в современных организациях: Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - Москва: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. - 400 с.
43. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 213 с.
44. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 352 с.
45. Психология управления персоналом: Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Москва: Юрайт, 2018. - 397 с.
46. Психология управления: учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Москва: Юрайт, 2019. - 384 с.
47. Пугачев В. П. Планирование персонала организации / В.П. Пугачев. - Москва: Издательство МГУ, 2019. - 236 с.
48. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие / В.Б. Бычин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 192 с.
49. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - Москва: Юнити-Дана, 2018. - 400 с.
50. Рофе А. И. Организация труда рабочих и служащих / А.И. Рофе. - Москва: МИК, 2019. - 377 с.
51. Самыгин С. И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, Д.С. Загутин. - Москва: Феникс, 2018. - 350 с.
52. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов и др. - Москва: Проспект, 2019. - 334 с.
53. Социально-трудовые отношения. Рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие. - Москва: Проспект, 2018. - 319 с.
54. Сувалов О.С. Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации / О.С. Сувалов // Вестник университета / -

2020. - № 7. – С. 22-27. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-instrument-effektivnoy-kadrovoy-politiki-organizatsii/viewer> (дата обращения: 18.11.2021).
55. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): учебное пособие / А.О. Блинов. - Москва: КноРус, 2016. - 284 с.
56. Технологии управления развитием персонала: учебник / А.В. Карпов. - Москва: Проспект, 2018. - 129 с.
57. Технология управления персоналом: учебное пособие / П.В. Журавлев. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 354 с.
58. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев. – Шадринск: ШГПУ, 2021, - 216 с.
59. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 18.11.2021).
60. Управление персоналом на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва.: Экзамен, 2019. - 320 с.
61. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина. - Москва: Экзамен, 2019. - 320 с.
62. Управление персоналом организации: Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 368 с.
63. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 288 с.
64. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебник / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - Москва: Инфра-М, РИОР, 2019. - 256 с.
65. Управление персоналом. Деловая карьера: Учебное пособие / С.И. Сотникова. - Москва: РИОР, Инфра-М, 2018. - 328 с.

66. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. - Москва: Юрайт, 2018. - 272 с.
67. Управление персоналом: Конспект лекций / А.В. Тебекин. - Москва: Юрайт, 2018. - 192 с.
68. Управление персоналом: Конспект лекций / О.В. Валшева. - Москва: Приор, 2019. - 390 с.
69. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - Москва: Форум, Инфра-М, 2018. - 336 с.
70. Управление персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2018. - 315с.
71. Управление персоналом: Учебное пособие / А.В. Тебекин. - Москва: Юрайт, 2019. - 182 с.
72. Управление человеческим капиталом: учебник / Н.Г. Милорадова. - Москва: СИНТЕГ, 2019. - 328 с.
73. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - Москва: Аспект пресс, 2018. - 352 с.
74. Управление человеческими ресурсами: учебник / Г.Г. Зайцев. - Москва: РГГУ, 2018. - 187 с.
75. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. - Москва: КноРус, 2019. - 256 с.
76. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - Москва: КноРус, 2016. - 248 с.
77. Экономика труда: Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Москва: Юрайт, 2018. - 331 с.

Карта компетенций менеджера по персоналу ООО «Хозмаг №1»

№	Характеристики	Критерии	Степень выраженности
1	Аналитические способности	способность к анализу, сравнению, обобщению информации	
		способность выделять основной смысл информации	
		способность выводить логические заключения	
		умение выделять причины и перспективы сложившейся ситуации	
2	Высокая работоспособность	способность к длительным нагрузкам	
		способность вести несколько проектов одновременно	
		способность к различным видам деятельности	
3	Гибкость, мобильность	быстрота реакции на изменение ситуации	
		способность рассмотреть проблему с разных сторон	
		способность предложить несколько вариантов решения при прогнозировании какой-либо ситуации	
		понимание необходимости перемен	
		способность быстро действовать в условиях дефицита времени	
4	Инициативность	Активность в поиске решений	
		активная позиция в реализации идей	
		предложение новых проектов, идей и их внедрение	
5	Коммуникабельность	способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения	
		умение производить и поддерживать благоприятное впечатление	
		личное обаяние	
		чувство юмора	
		способность к ведению переговоров	
6	Креативность	выполнение заданий нестандартным способом	

		оригинальность суждений	
		творческий подход к решению задач	
		Поиск новых методов работы	
7	Лидерские качества	уважение со стороны коллег и партнеров, авторитет внутри коллектива	
		Умение убедить собеседника	
		способность отслеживать выполнение работы командой	
		умение взять на себя ответственность за других людей	
8	Объективность	независимость собственного мнения от мнения других	
		адекватность оценки независимо от ситуации	
		Беспристрастная оценка суждений	
9	Организаторские способности	умение расставлять приоритеты в работе для себя и других	
		умение распределять работу среди подчиненных	
		Дисциплинированность, пунктуальность	
		заблаговременное составление планов и графиков заданий	
10	Профессиональная компетентность	наличие диплома о специальном образовании	
		опыт работы в данной должности	
		стремление приобретать новый опыт, совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки	
		заинтересованность содержанию работы	
		знание особенностей организации, в которой работает	
11	Системность мышления	Способность выделять существенные связи	
		способность строить целостный образ ситуации	
		способность устанавливать отношения между элементами информации	
		умение видеть несколько возможных путей и выбирать наиболее эффективный	

12	Стрессоустойчивость	эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	
		способность работать в условиях ограниченных ресурсов	
		Способность противостоять агрессивному настрою	
		Уравновешенность, самообладание	
		уверенность действий в ситуации неопределенности	
13	Умение принимать решения	Способность реально оценивать ситуацию	
		способность прогнозировать результат, оценивать возможные последствия	
		умение определять задачи в соответствии с поставленной целью	
		умение разрабатывать конкретные способы решения проблем	
		своевременность и логичность принятия решений	
14	Эффектность взаимодействия с людьми	Умение выслушать собеседника	
		Корректность	
		Способность конструктивно разрешать конфликты	
		Проявление уважения к собеседнику	
		способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в различных ситуациях	