

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**(бакалаврская работа)**

на тему: «Управление персоналом организации»  
(на материалах ООО «Сеть Связной»)

Выполнил студент  
252 сз \_\_\_\_\_ группы, 4 курса  
Н.С. Моисеев  
Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
ученая степень, звание  
к.э.н., профессор  
И. В. Ковалева  
Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Допустить к защите  
Зав.кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Ю. Рудакова

«    » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Работа защищена  
«    » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Оценка \_\_\_\_\_

Председатель ГЭК  
д.э.н., профессор  
Кундиус В.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Барнаул 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Международный институт экономики, менеджмента и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Направление: Менеджмент

Группа 252сз

ЗАДАНИЕ  
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЕ)

СТУДЕНТ Моисеев Николай Сергеевич

1. Тема ВКР «Управление персоналом организации» (на материалах ООО «Сеть Связной»)

2. Срок сдачи студентом законченной ВКР \_\_\_\_\_

3. Исходные данные по ВКР учебная литература, интернет-ресурсы, отчетная документация учреждения

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

Глава 1 Теоретические основы управления персоналом в организации

Глава 2 Анализ системы управления персоналом на примере ООО «СЕТЬ СВЯЗНОЙ»

Глава 3 Пути совершенствования системы управления персоналом организации ООО «СЕТЬ СВЯЗНОЙ»

5. Перечень графического материала

24 таблицы, 16 рисунков, 1 приложение

6. Консультанты по разделам ВКР (бакалаврская работа)

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
<u>1 глава</u>	<u>Ковалева И.В.</u>		
<u>2 глава</u>	<u>Ковалева И.В.</u>		
<u>3 глава</u>	<u>Ковалева И.В.</u>		

7. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР (бакалаврская работа) \_\_\_\_\_

(подпись)

Студент \_\_\_\_\_

(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции .....	8
1.2 Система управления персоналом в организации .....	21
1.3 Эффективность системы управления персоналом в организации .....	28
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕТЬ СВЯЗНОЙ» .....	34
2.1 Общая характеристика технико-экономических показателей организации ООО «Сеть Связной» .....	34
2.2 Анализ кадрового состава организации ООО «Сеть Связной» .....	38
2.3 Оценка системы управления персоналом в организации .....	45
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СЕТЬ СВЯЗНОЙ» .....	53
3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной» .....	53
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Любой бизнес связан с объединением ресурсов для создания определенного продукта. Непосредственное преобразование ресурсов всегда предполагает участие работников как особого вида ресурсов. Поэтому для любой организации персонал составляет основу бизнеса. Кроме того, работники могут выступать участниками управления, если речь идет об управлении человеческими ресурсами.

Необходимость эффективного управления персоналом определяется значимостью человеческих ресурсов для достижения эффективности в управлении бизнесом в целом. Человеческие ресурсы выступают основой ведения бизнеса, но решения относительно способа их наилучшего использования, независимо от кадрового потенциала принимаются руководством организации. Поскольку человеческие ресурсы как основа управления выступают одним из ключевых элементов приспособления организации к внешней среде, одновременно работники могут пониматься как один из факторов внешней среды, а не только внутренней среды компании, управление человеческими ресурсами относится к стратегическому уровню управления бизнесом в целом. При этом функциональная стратегия по персоналу организации относится к наиболее значимым элементам стратегического целеполагания в организациях.

Выработка функциональной стратегии в отношении персонала организации предполагает решение вопросов относительно места работников в управлении организацией, то есть стратегия управления персоналом может относиться только к работникам либо к формированию человеческих ресурсов как элемента управления компанией. Кроме того, стратегическое управление в отношении персонала, даже если оно не опосредовано вовлечением рядовых сотрудников в управление бизнесом, в любом случае является одной из специфических систем в рамках общей системы управления. Стратегия управления персоналом должна охватывать самые разные аспекты, при

наличии таких подсистем как управление наймом, вознаграждения и мотивация, оценка и развитие персонала, конкретный состав подсистем управления персоналом формируется на стратегическом уровне.

В основе формирования конкретного состава подсистем управления персоналом, равно как и всей системы управления работниками компании лежит стратегия управления персоналом. Ее выработка обусловлена множеством факторов, в минимальном объеме она должна учитывать специфику бизнеса. Тем не менее, поскольку стратегическое управление персоналом также относится к условиям достижения конкурентных преимуществ, особенно в отрасли услуг, выработка эффективной стратегии управления персоналом может быть обусловлена факторами внешней и внутренней среды в целом. В подобном понимании стратегия управления персоналом не только должна в полной мере согласовываться с организационной стратегией, но и может формироваться с учетом прямой оценки воздействия факторов внешней и внутренней среды на бизнес организации.

Формирование системы управления персоналом должно соответствовать особенностям деятельности конкретной организации, а эффективность управления работниками должна быть направлена на увеличение прибыли. Поэтому система управления персоналом формируется исходя из особенностей бизнеса компании. Формирование системы управления персоналом должно обеспечивать получение организацией прибыли. Поскольку вопросы управления персоналом с точки зрения системы управления работниками относятся к стратегическим составляющим управления организацией, управление персоналом должно способствовать получению прибыли на перспективу.

С учетом необходимости достижения долгосрочной эффективности, организация должна в вопросах формирования системы управления персоналом ориентироваться не только на особенности внутренней среды, но также на

воздействие факторов макроокружения и состояние рынка, на котором действует организация.

Иными словами, актуальность исследования определяется высокой ролью эффективного формирования системы управления персоналом как с точки зрения конкурентоспособности организации, так и с точки зрения получения прибыли на перспективу.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной».

Задачами работы являются:

- исследование понятия и элементов системы управления персоналом;
- исследование целей и функций управления персоналом;
- анализ системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной».

Объектом исследования является система управления персоналом организации.

Предметом исследования является совершенствование системы управления персоналом организации.

Объектом наблюдения является ООО «Сеть Связной».

Информационную основу исследования составили данные финансовой отчетности ООО «Сеть Связной», а также показатели по численности персонала.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды российских и зарубежных исследователей по вопросам совершенствования системы управления персоналом в организации. Также использовались нормативные правовые акты по теме исследования, были задействованы данные обзоров, посвященные рынку, на котором действует ООО «Сеть Связной». Вопросы совершенствования системы управления персоналом рассматривали С. Е. Ананьева, Н. П. Беляцкий, Д. И. Васильев, И. Н. Герчикова, А. В. Ильина, А. Я. Кибанов, Т. В. Лукьянова, Т. В. Натальина, К. А.

Петрюкова, Л. В. Романова, Л. Стаут, Н. В. Таланова, М. Г. Чесняк, М. М. Шекурова и др.

Методическую основу исследования составили такие методы как анализ и синтез, методы экономического анализа, анализ документов, опрос и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обосновывается актуальность исследования, ставятся цели и задачи, выделяются предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы формирования системы управления персоналом. Обобщены понятие и элементы системы управления персоналом, исследованы цели и функции системы управления персоналом, проведен обзор современных технологий и приемов в управлении персоналом предприятия.

Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной». Приведена краткая характеристика ООО «Сеть Связной», представлен анализ кадрового состава ООО «Сеть Связной», выделены особенности системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной». Предложены направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной», обоснована эффективность рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной».

В заключении представлены выводы по работе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции

Каждый из вариантов понимания системы управления персоналом во взаимосвязи с менеджментом является обоснованным, поскольку в рамках концепции управления персоналом как понимания системы управления работниками, не зависящей от других элементов управления организацией, более полно раскрываются отдельные элементы системы управления персоналом.

Если говорить о системе управления персоналом как одной из подсистем управления, можно более обоснованно установить взаимосвязь между персоналом и другими составляющими деятельности организации. При этом следует учитывать, что в рамках концепции управления человеческими ресурсами персонал понимается не только как элемент текущего управления деятельностью, но и как элемент стратегического управления организацией. Поэтому и система управления человеческими ресурсами должна пониматься как один из элементов стратегического управления организацией [18].

Для наглядности соотношение понятий системы управления персоналом и системы управления человеческими ресурсами как элементов управления организацией может быть представлено в виде рис. 1.1.



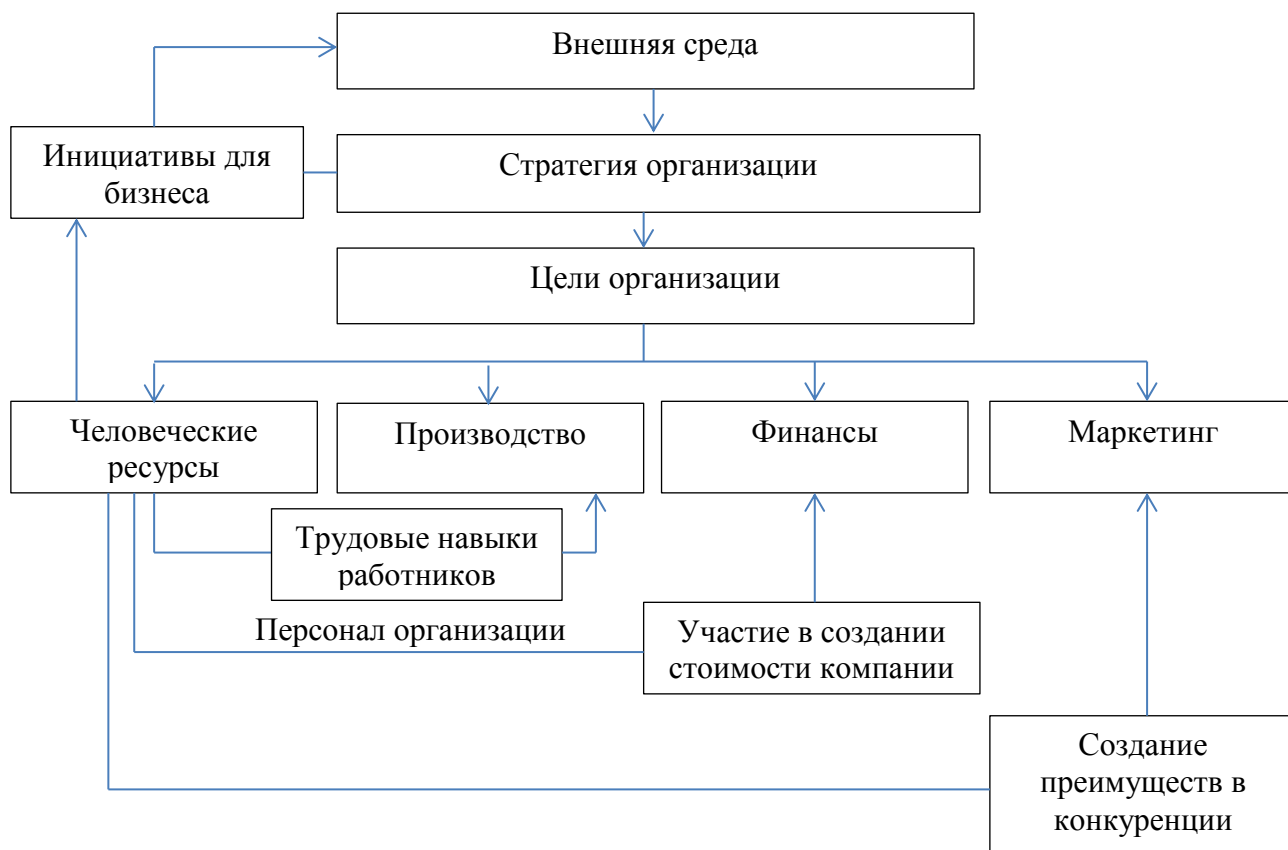


Рисунок 1.1 - Соотношение понятий системы управления персоналом и системы управления человеческими ресурсами как элементов управления организацией

Из рис. 1.1 видно, что система управления персоналом организации обеспечивает участие работников в производственной деятельности как основную цель использования персонала, кроме того, работники участвуют в финансовом управлении, отвечают за маркетинговую деятельность.

С точки зрения управления человеческими ресурсами дополнительно следует учитывать создание инициатив для развития бизнеса, которые способствуют более эффективному осуществлению производственной деятельности, созданию конкурентных преимуществ, что способствует увеличению стоимости компании.

Как следствие, система управления персоналом как часть менеджмента должна, как минимум, обеспечивать участие работников в производственной деятельности, способствовать выполнению обязанностей в области маркетинга и управления финансовой деятельностью организации [16].

В научной литературе представлены различные подходы к определению понятия системы управления персоналом, приведенные в табл. 1.1.

Таблица 1.1 - Подходы к определению понятия системы управления персоналом организации

Автор	Определение	Преимущества	Недостатки
А.Я. Кибанов	«Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений» [14]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отмечается цель системы управления персоналом</li> <li>- система управления персоналом взаимосвязана с другими системами управления организацией</li> <li>- указывается на взаимосвязь с выработкой и реализацией решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не указывается на механизмы, за счет которых персонал участвует в управлении организацией</li> <li>- указывается только на общие цели системы управления персоналом, но не учитывается соотношения текущих целей управления работниками и целей на перспективу</li> </ul>
М. Армстронг	«Совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом» [3]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- указывается на методы и приемы</li> <li>- система управления персоналом должна быть организована</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не определены цели системы управления персоналом</li> <li>- отсутствует указание на взаимосвязь между системой управления персоналом и управлением организацией в целом</li> </ul>
Х.В. Сударкина	«Совокупность взаимосвязанных элементов организационной, экономической, социально-психологической природы» [30]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отмечается наличие множества элементов, составляющих систему управления персоналом</li> <li>- выделяется множество факторов, определяющих формирование системы управления персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует указание на конкретные цели системы управления персоналом</li> <li>- не учитывается взаимосвязь с управлением организацией</li> <li>- недостаточно подробно выражена роль работников в системе управления персоналом</li> </ul>
С.В. Витик	«Совокупность методов работы с работниками в организации» [8]	Управление персоналом основывается на	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не указывается на взаимосвязь элементов,</li> </ul>

		использовании определенных методов	составляющих систему управления персоналом - отсутствует указание на методы, которыми достигаются цели системы управления персоналом во взаимосвязи с управлением организацией
--	--	--	---

Из табл. 1.1 видно, что в научной литературе система управления персоналом может пониматься как с точки зрения формирования взаимосвязи с менеджментом организации, так и с позиций понимания без учета взаимосвязи с управлением. Более обоснованной представляется позиция, в соответствии с которой система управления персоналом выступает частью системы управления организацией в целом.

Цели системы управления персоналом связаны с общими целями организации. Поскольку организации необходимо вовлечение работников в достижение общих целей, формируются отдельные цели, связанные с управлением персоналом. Эти цели связаны с поощрением работников к более эффективной деятельности и развитием кадрового потенциала. Кроме того, цели системы управления персоналом должны включать в себя организационные аспекты, связанные, в том числе, с регулированием отдельных составляющих системы управления персоналом.

Цели системы управления персоналом организации по отношению к работнику представлены на рис. 1.2. С точки зрения работника компании необходимо создание таких условий, в которых формируется удовлетворенность трудом во взаимосвязи с выполнением работником трудовых обязанностей как условия достижения целей организации. Поэтому, в первую очередь, организации необходимо предложить работнику такое вознаграждение, которое будет поощрять его к более активному участию в достижении целей организации.

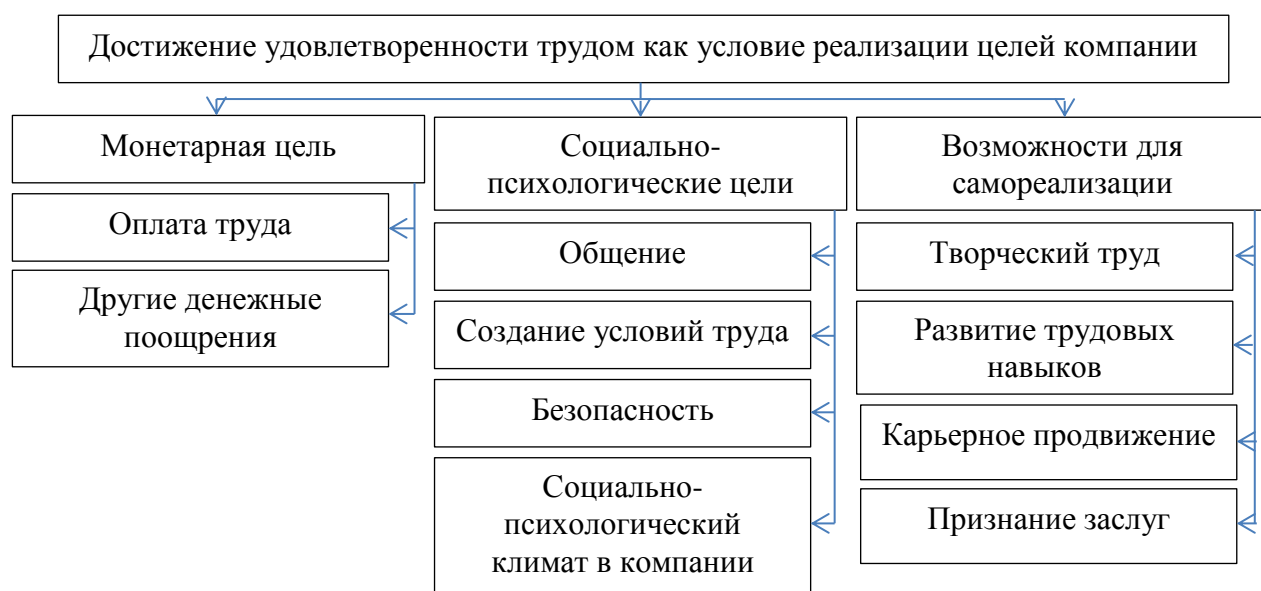


Рисунок 1.2 - Цели системы управления персоналом по отношению к работнику

Это вознаграждение должно быть дифференцировано в зависимости от характера участия в достижении целей.

Кроме того, удовлетворенность работника трудом находится во взаимосвязи с социально-психологическими целями. Работник не может действовать эффективно в условиях неблагоприятного социально-психологического климата. Кроме того, ему необходимо предложить безопасные условия труда, обеспечить возможность для общения с другими работниками [28].

Поскольку работник ориентируется не только на получение денежных вознаграждений, но и на самореализацию, система управления персоналом должна предусматривать возможности для карьерного роста работника, наравне с признанием заслуг и развитием трудовых навыков как основы для управления профессиональным продвижением работника [15].

Цели системы управления персоналом с точки зрения организации представлены на рис. 1.3. Организация ориентируется на получение прибыли, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать возможности использования работников для достижения этой цели, а также создавать условия для повышения эффективности использования трудового потенциала на перспективу.



Рисунок 1.3 - Цели системы управления персоналом с точки зрения организации

В плане использования персонала наибольшее значение имеет трудовая функция, связанная с наилучшим использованием сотрудника исходя из его навыков и потенциала. Поскольку организации необходимо располагать объективными сведениями о навыках и потенциале работников, система управления персоналом должна обеспечивать оценку работников. С учетом результатов оценки определяются перспективы лучшего использования

работников, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать его развитие, включая установление индивидуальных целей по взаимосвязи с обучением и продвижением по карьерной лестнице. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов система управления персоналом должна способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Учитывая, что достижение целей организации зависит от взаимоотношений между сотрудниками и руководством, необходимо формирование взаимодействия между этими субъектами, задействованными в достижении целей организации. Должны, прежде всего, формироваться нормальные трудовые отношения.

Кроме того, система управления персоналом должна обеспечивать рациональное управление мотивацией труда, наиболее тесно связанное с целями системы управления персоналом по отношению к работникам. Тем не менее, в дополнение к вознаграждениям, организации необходимо управлять созданием творческой атмосферы, учитывать интересы работников и обеспечивать продвижение [39].

Управление персоналом в любой организации базируется на принципах корпоративной культуры, профессиональных навыков персонала и пр. Реализовать потенциал работников, улучшить профессиональные качества персонала – в этом заключается основная деятельность службы управления.

Как свидетельствует практика, служба управления персоналом решает следующие организационные задачи: оптимизация внутренних отношений в коллективе, согласование поставленных задач и общей стратегии развития организации, создание условий для социальной защищённости персонала, подготовка и переподготовка профессиональных кадров, повышение эффективности управления персоналом, выявление и пресечение конфликтов.

В отечественной научной литературе представлены самые разнообразные принципы управления персоналом. Однако большинство авторов сходятся на следующих. Принципы построения системы управления персоналом делятся на

две большие группы: принципы, имеющие непосредственное отношение к формированию службы, и общие принципы функционирования службы.

Рассмотрим подробнее принципы управления персоналом в организации. Если служба управления персоналом эффективна, тогда затраты на её деятельность не будут слишком высоки и будет реализовываться принцип экономичности.

Если идёт речь о принципе первичности функции управления персоналом, значит, имеет место определённая система и подсистемы в управлении персоналом. Оптимальное соотношение численности персонала организации и технологических возможностей производства реализует принцип оптимизации.

Принцип иерархического подчинения подразумевает наличие нескольких уровней подчинения.

Принцип прогрессивности обязывает менеджера по персоналу активно применять в своей работе прогрессивные принципы и методы управления персоналом.

Принцип автономности наделяет эту службу полномочиями в принятии решений в рамках своей непосредственной деятельности, не прибегая каждый раз к вышестоящему начальству.

Принцип перспективности позволяет руководству отдела по управлению персоналом планировать свою деятельность с учётом перспективы развития организации в целом.

Принцип оперативности – решения должны приниматься в строго установленные сроки. Есть также принципы адаптивности, концентрации, прямоточности, специализации, согласованности, преемственности и пр. [18]

Процесс управления персоналом, включает в себя ряд важных функций, необходимых для эффективной работы предприятия. Управление персоналом должно содействовать повышению адаптационных способностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды.

В рамках управления условиями труда система управления персоналом должна способствовать не только охране труда, но формировать нормы и условия труда, а также способствовать развитию социальной инфраструктуры.

Могут быть выделены следующие функции управления персоналом [14]:

- планирование персонала, под которым понимается определение потребности организации в определенном количестве работников, характеризующихся требуемой организацией квалификацией и профессиональными знаниями. Планирование персонала проводится с учетом времени его использования. Планирование кадров, как правило, рассматривается в качестве исходной функции кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие функции управления персоналом;

- определение способов найма работников. Реализация данной функции предполагает определение источников привлечения работников, способов их привлечения в организацию, а также распределение привлекаемых работников между внутренними и внешними источниками. При создании новой организации ответы на данные вопросы даются еще на стадии проектирования, поскольку привлечение работников, необходимых организации, не всегда возможно вследствие различий в рынках труда отдельных регионов и территорий, что определяет необходимость планирования способов привлечения работников еще на этапе проектирования бизнеса. Также определение способов найма работников должно учитывать и стоимость рабочей силы, поскольку она может существенно различаться в зависимости от источников;

- маркетинг персонала. Задачей маркетинга персонала является обеспечение спроса на рабочие места в данной организации со стороны работников, которые в наибольшей степени соответствуют ее потребностям в трудовых ресурсах. Прежде всего, маркетинг персонала направлен на привлечение высококвалифицированных специалистов и руководителей. Маркетинг персонала бывает как внешним, ориентированным на привлечение



работников из внешних источников, так и внутренним, который предполагает побуждение работников организации к повышению своего профессионального уровня для продвижения по карьерной лестнице [27];

- подбор, отбор и расстановка персонала. Предусматривает привлечение в организацию работников, в наибольшей степени соответствующей требованиям к трудовым ресурсам. Предусматривает привлечение потенциальных работников, выбор из их числа тех, кто в наибольшей степени соответствует запросам организации к рабочей силе, и их расстановку. Значимость данной функции определяется возрастающей ценой на трудовые ресурсы с одновременным повышением требований к работнику;

- адаптация и профессиональное развитие работников организации. Предполагает обеспечение вхождения работника в коллектив организации после найма на работу с целью максимально быстрого включения в профессиональную деятельность. Обучение работников предполагает целенаправленное получение ими новых профессиональных знаний с целью наилучшего выполнения обязанностей и максимизации трудового потенциала организации [36];

- планирование карьеры. Данная функция важна как для отдельных работников организации, поскольку отвечает их потребностям, так и для компании, поскольку она обеспечивает максимизацию использования трудового потенциала работника;

- мотивация и стимулирование труда работников. Предполагает выявление побуждений сотрудников к добросовестному и инициативному труду, а также создание системы мер поощрения, которые обеспечивают наилучшую отдачу от каждого работника при приемлемом уровне затрат организации. В основе эффективного стимулирования труда персонала лежит совпадение организационных и личных целей, которое обеспечивается за счет всего комплекса возможных мер поощрения, как материальных, так и нематериальных;

- руководство персоналом. Руководство персоналом обеспечивает объединение усилий всех работников для достижения стоящих перед организацией целей. Основу руководства работниками составляет их мотивация, однако, также руководство персоналом обеспечивает объединение работников, координацию их усилий, а также взаимосвязь и интеграцию. В результате достигается создание единой системы управления работниками компании [25];

- управление затратами на персонал. Предполагает определение затрат на управление персоналом организации по отдельным направлениям управления персоналом. Как правило, выделяются затраты на оплату труда работников, обязательные отчисления в государственные внебюджетные фонды, обучение сотрудников организации и т.д.;

- организация рабочего места. Данная функция управления персоналом организации предполагает создание условий для максимального использования трудового потенциала работника. Эффективная организация рабочего места предусматривает выявление всех факторов, которые определяют эффективность использования трудового потенциала конкретного работника, а также возможные условия для повышения отдачи от использования труда данного сотрудника организации [22];

- обеспечение оптимального режима труда. В данную функцию входит составление графиков работы и отпусков, замена в случае болезни или прогулов и т.п. Для надлежащего выполнения данной функции необходима координация различных направлений управления персоналом, однако, ее реализация обеспечивает оптимальный трудовой ритм организации, создает условия для экономии значительных средств организации, а также повышает удовлетворенность трудовой деятельностью в организации;

- высвобождение персонала. Помимо оформления кадровых документов, связанных с выбытием работника, данная функция предусматривает и ряд других направлений. В частности, она включает в себя различные формы адаптации численности работников и их использования к потребностям

организации. Это может быть пересмотр сверхурочных работ, перевод работников на неполный рабочий день либо неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

- кадровое делопроизводство. Данная функция управления персоналом предусматривает сбор, хранение и учет кадровых документов. Также систематизируется информация об анкетных данных работника, его стаже, повышении квалификации и т.д. Необходимость данной функции определяется потребностью в эффективном использовании персонала организации. Сегодня ее эффективность значительно повышается за счет использования компьютерных систем и современных технологий [18];

- управление информацией. Деятельность крупных организаций предусматривает наличие различной информации, которая требует систематизации и передачи конечным получателям. С точки зрения управления персоналом управление информацией предполагает ее доведение до конкретных работников в требуемом объеме и в необходимое для этого время. Также важна координация распределения информации между работниками;

- оценка эффективности использования трудового потенциала организации. Данная функция предполагает проведение аттестации работников, а также их деловую оценку [15];

- обеспечение трудовой дисциплины и поддержание порядка в организации. Данная функция предполагает как воздействие на сотрудников со стороны руководителей, так и развитие у работников самоконтроля;

- управление конфликтами. Предусматривает формирование в организации климата, который исключает возникновение деструктивных конфликтных ситуаций, а также обеспечивает конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

- регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на положениях трудового законодательства и организационных норм, которые закрепляются во внутренних документах организации;

- налаживание партнерских отношений с различными общественными организациями и профсоюзами, поскольку их воздействие на работников организации весьма велико;

- охрана. Предусматривает не только контроль ситуации на рабочих местах, но и учет индивидуальных запросов работников в отношении условий труда [26];

- социальное обеспечение сотрудников. Помимо обязательных отчислений в государственные внебюджетные фонды включает в себя организацию условий быта работников, например, мест в детских садах, юридической помощи, транспортного обслуживания и другие услуги, предоставление либо оплату жилья и т.д. [7];

- управление организационной культурой. Данная функция обеспечивает разделение работниками этических норм, целей и ценностей организации, способствует развитию между сотрудниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и взаимной поддержки и т.д.;

- обеспечение положительного отношения к организации, ее позитивного восприятия потребителями, общественностью и органами власти.

Функции управления персоналом обобщены на рис. 1.4.

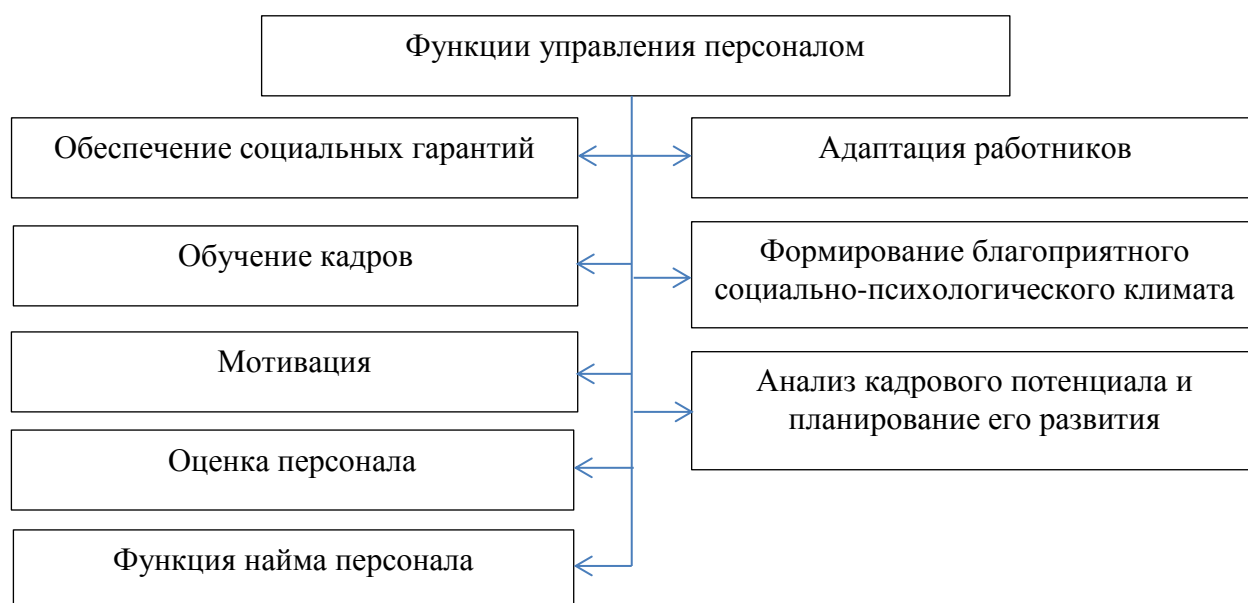


Рисунок 1.4 - Функции системы управления персоналом в организации

Перечень функций управления персоналом может включать в себя и другие направления [2].

Таким образом, управление персоналом направлено на достижение целей организации и целей работника. С точки зрения работника компании необходимо создание таких условий, в которых формируется удовлетворенность трудом во взаимосвязи с выполнением работником трудовых обязанностей как условия достижения целей организации. Организация ориентируется на получение прибыли, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать возможности использования работников для достижения этой цели, а также создавать условия для повышения эффективности использования трудового потенциала на перспективу.

## **1.2 Система управления персоналом в организации**

Управление персоналом относится к важнейшим аспектам деятельности организации, поскольку только при условии эффективного использования трудовых ресурсов в деятельности организации возможно осуществление безубыточной деятельности формирование прибыли. Именно поэтому управление персоналом может рассматриваться как отдельный аспект деятельности организации и как составляющая менеджмента компании. Выделение вопросов кадровой политики в отдельный элемент управления организацией связано с особой значимостью работников как ресурса ведения бизнеса. Взаимосвязь управления персоналом с общими вопросами управления проявляется через участие работников во всех других аспектах деятельности организации [3].

Поэтому система управления персоналом как совокупность взаимосвязанных элементов, за счет которых достигается наиболее эффективное использование трудовых ресурсов на перспективу с точки зрения получения организацией прибыли и достижения других целей управления

деятельностью может пониматься как обособленная система управления либо как часть менеджмента.

Организация действует на рынке для получения прибыли, поскольку получение прибыли обусловлено созданием определенной продукции, требуется объединение ресурсов, наиболее значимым из которых выступают человеческие ресурсы. Как следствие, потребность в привлечении человеческих ресурсов находится во взаимосвязи с получением организацией прибыли [39].

Поэтому систему управления персоналом можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, за счет которых достигается наиболее эффективное использование трудовых ресурсов на перспективу с точки зрения получения организацией прибыли и достижения других целей управления деятельностью организации.

В составе системы управления персоналом можно выделить отдельные элементы, представляющие собой наиболее значимые составляющие данной системы, обеспечивающие, в том числе, ее взаимосвязь с другими элементами управления в организации.

Элементы системы управления персоналом представлены на рис. 1.5.

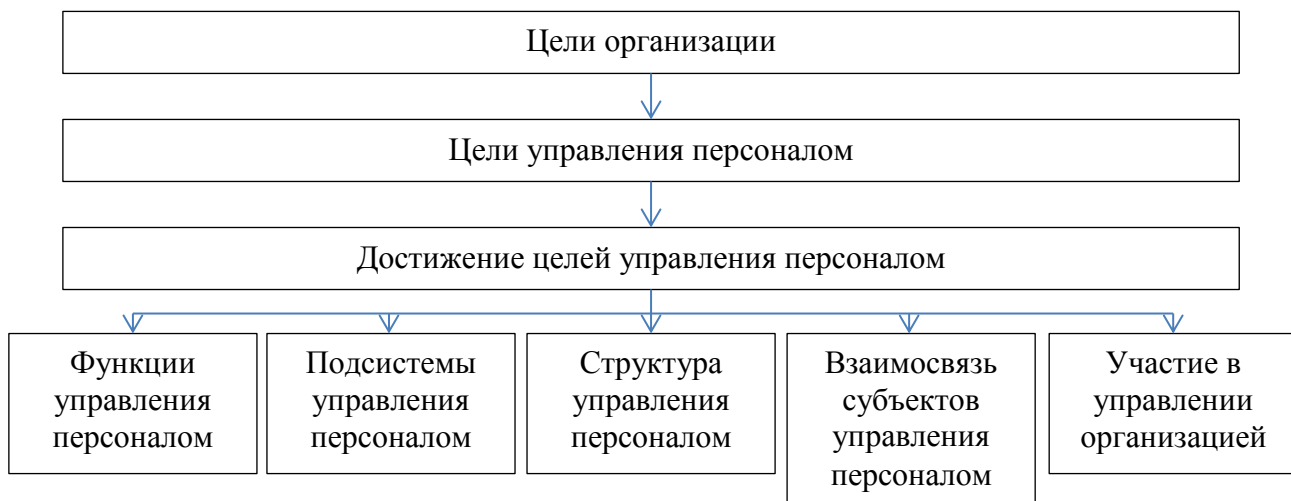


Рисунок 1.5 - Элементы системы управления персоналом организации

Элементы системы управления персоналом включают в себя цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, а также взаимосвязь

субъектов управления персоналом и участие работников в управлении организацией.

Участие работников в управлении организацией возможно с точки зрения участия в выработке решения либо только в исполнении этих решений, но, в любом случае, должны быть сформированы те механизмы, которыми обеспечивается достижение взаимосвязи между целями организации и целями управления персоналом. Эти механизмы представлены, в первую очередь, участием работников в управлении, а на уровне системы управления персоналом могут быть реализованы как через подсистему стимулирования труда персонала, так и через другие подсистемы управления персоналом [16].

Функции управления персоналом могут быть определены исходя из совокупности взаимосвязанных между собой задач, обеспечивающих достижение общих целей в управлении персоналом. Эти функции относятся к самой организации и к работникам. Для организации основной целью в управлении персоналом является получение прибыли, поскольку работник должен быть вовлечен в достижение данной цели, формируется широкий перечень функций, связанных с управлением персоналом организации.

Поскольку реализация функций управления персоналом может обеспечиваться в рамках определенных сторон деятельности организации, связанных с управлением персоналом, отдельно следует выделять подсистемы управления персоналом, которые обеспечивают выполнение функций. Подсистема управления персоналом представляет собой совокупность методов, целей и субъектов управления персоналом, отвечающих за реализацию определенной функции в управлении работниками.

Поскольку один субъект управления персоналом может выполнять несколько функций, кроме того, существуют руководители организации, которые так или иначе участвуют в реализации всех основных функций управления персоналом, следует говорить о структуре управления персоналом. Она включает в себя руководителей организации, в первую очередь, руководителей, осуществляющих непосредственные управленческие

воздействия по отношению к определенным работникам для достижения целей, связанных с управлением персоналом [8].

Кроме того, в структуру управления персоналом входят специализированные субъекты, на которых возложено выполнение отдельных функций выполнения персоналом, при этом данные сотрудники специализируются только на вопросах управления персоналом организации, оказывают поддержку руководителям. Как правило, специализированные субъекты объединены в кадровую службу организации, которая дополнительно обеспечивает ведение кадровой работы.

Субъекты управления персоналом взаимосвязаны между собой, поскольку должны быть ориентированы на достижение общих целей в управлении персоналом, а руководители также ориентируются на достижение целей подразделений, которые возглавляют. В результате формируются связи между субъектами управления персоналом компании [3].

Таким образом, систему управления персоналом можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, за счет которых достигается наиболее эффективное использование трудовых ресурсов на перспективу с точки зрения получения организацией прибыли и достижения других целей управления деятельностью организации. Элементы системы управления персоналом включают в себя цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, а также взаимосвязь субъектов управления персоналом и участие работников в управлении организацией.

Управление персоналом как одна из наиболее значимых составляющих системы управления организацией в целом активно развивается в практике российских и зарубежных компаний. Это связано с высоким экономическим эффектом, который создают для компании современные решения, позволяющие более эффективно управлять персоналом. Наибольшее значение, безусловно, имеет управление человеческими ресурсами. Тем не менее, также можно выделить ряд отдельных технологий в управлении персоналом, которые



охватывают все основные элементы, составляющие систему управления персоналом организации.

Наибольшее значение имеют современные решения в области мотивации труда работников. Основной тенденцией в совершенствовании мотивации труда персонала следует считать более высокое внимание, уделяемое использованию неденежных и нематериальных вознаграждений.

Основные тенденции в развитии стимулирования труда работников представлены в табл. 1.2 [4].

Таблица 1.2 - Современные технологии неденежного стимулирования труда работников

Технология	Описание
Представительские расходы	Используются, в основном, за рубежом. Работник в командировке размещается в престижной гостинице, даже простой специалист может быть размещен в номере «люкс». Для организации это вопрос престижа компании, поскольку она демонстрирует конкурентоспособность бизнеса. С точки зрения работника возможность проживания в номере, обычно предназначенном для наиболее состоятельных гостей, является не только стимулом лучшим образом выполнить обязанности в период командировки, но и действовать наиболее эффективно в последующем. Кроме того, ряд компаний за рубежом стал предоставлять работникам корпоративные карты с высоким статусом, поэтому работник имеет возможность расчета картой, которая сама по себе определяет высокий статус в обществе. Следует учитывать, что за рубежом отношение к престижным картам иное, чем в России, они определяют положение человека в обществе
Пенсионные планы	Предназначены для наиболее ценных работников организации. Заключаются в возможности досрочного выхода на пенсию при условии выполнения установленных работнику карьерных перспектив. Данный инструмент неденежного стимулирования связан с частными пенсионными фондами, используется и в России
Консультативные службы	Практикуются, в основном, крупными иностранными компаниями. Консультативная служба обеспечивает решение любых бытовых вопросов работника, начиная от факта задержания сотрудниками правоохранительных органов за мелкое правонарушение и заканчивая необходимостью проведения небольшого ремонта у работника дома. Основным фактором выступает высокий уровень защищенности, который предлагает работнику организация
Занятия спортом	В дополнение к ставшим уже привычными клубным картам, которые используются и в России, за рубежом стали практиковаться командные тренировки. Нанимается корпоративный тренер, который проводит занятия в спортзале организации. Смысл командной тренировки состоит не только в занятиях спортом, но и в координации усилий работников компании. Тем самым этот инструмент способствует лучшему социально-психологическому климату в коллективе

Следовательно, в плане неденежных вознаграждений в зарубежной практике активно используются вознаграждения, связанные с общественным статусом работника через оплачиваемые представительские расходы, создаются пенсионные планы, консультативными службами обеспечивается защищенность сотрудников компании, организуются корпоративные занятия спортом.

Помимо неденежного стимулирования, активно используемого в ряде зарубежных компаний, также можно отметить развитие методов нематериального поощрения работников. Отдельные примеры использования методов нематериального стимулирования труда сотрудников компаний представлены в табл. 1.3 [1].

Таблица 1.3 - Современные технологии нематериального стимулирования труда

Технология	Описание
Удаленная работа	Не во всех компаниях существует необходимость присутствия работника на рабочем месте. Например, в компаниях ИТ-отрасли вообще нет необходимости в том, чтобы работник тратил время на дорогу от дома до работы. Поэтому сотрудникам, которые демонстрируют высокие результаты, устанавливаются дни, в которые они могут выполнять работу дома с использованием удаленного доступа к корпоративной сети. Как правило, поощрительные дни начинаются с одного рабочего дня, их количество может доходить до полной рабочей недели, но при этом работник должен демонстрировать такую же эффективность, как при работе в офисе
Гибкий график	Работники, проявляющие высокую эффективность в выполнении работы, могут поощряться возможностью свободного графика. Они обязаны выполнить работу, но в любое удобное время, при этом общая продолжительность работы не учитывается, учитывается только результат выполнения работы. Как правило, требования к переходу на гибкое рабочее время устанавливаются невысокие, поэтому, напротив, работники, которые не выполняют установленных требований, стремятся получить возможность работать в свободном режиме, как и другие сотрудники компании
Рабочее место	Особое оформление рабочего места является одним из элементов развития конкуренции между работниками за лучшие результаты. Обычно такой метод стимулирования используется в «открытых офисах», когда рабочее место лучшего работника оформляется ярко и отличается от рабочих мест других работников, размещается вывеска о том, что это место лучшего работника года. В результате другие сотрудники стремятся стать лучшими работниками, а работник, получивший такое поощрение, стремится действовать столь же эффективно, как и ранее. Тем не менее, этот метод нематериального поощрения используется, в основном, за рубежом
Выбор отпуска	Сама по себе возможность для работника выбрать удобное время отпуска является хорошим стимулом, поскольку большинство сотрудников

	<p>предпочитает работать летом. В то же время, ряд зарубежных компаний стал более активно использовать этот метод поощрения. Устанавливается несколько уровней достижений, в зависимости от уровня работник может выбрать способ распределения времени отпуска, например, по одной неделе либо все время отпуска. На более высоком уровне работник выбирает конкретный период, когда хотел бы поехать в отпуск. Затем добавляются краткосрочные, по 2-3 дня отпуска. Работники, демонстрирующие более высокие результаты, получают не только оплаченный, но и организованный краткосрочный отпуск. Обычно это корпоративный спортивный комплекс либо другой объект для отдыха сотрудников. Работники, демонстрирующие наиболее высокую эффективность, имеют возможность выбрать отпуск, который оплачивает компания. Выбор обычно предоставляется из списка стран, предлагаемого компанией, поэтому работник может провести отпуск за счет компании в одной из стран мира</p>
--	---

Следовательно, среди нематериальных стимулов особое место занимает организация рабочего места как способ поощрения других работников к более производительному труду, кроме того, используется стимулирование свободным временем, ряд компаний предлагает возможность выбора отпуска, оплаченного компанией как сочетание неденежных и нематериальных стимулов.

Иначе говоря, в зарубежной практике управления персоналом значительное внимание уделяется повышению эффективности осуществления затрат на стимулирование труда работников.

Современные технологии используются и в других аспектах управления персоналом. В частности, в обучении персонала все более активно используются технологии удаленного обучения, например при создании групп в социальной сети компании, где размещаются короткие обучающие ролики, предназначенные для работников конкретного подразделения [17]. Это решение также позволяет снизить затраты на управление персоналом.

Таким образом, в плане неденежных вознаграждений в зарубежной практике активно используются вознаграждения, связанные с общественным статусом работника через оплачиваемые представительские расходы, создаются пенсионные планы, консультативными службами обеспечивается защищенность сотрудников компании, организуются корпоративные занятия спортом. Среди нематериальных стимулов особое место занимает организация рабочего места как способ поощрения других работников к более

производительному труду, кроме того, используется стимулирование свободным временем, ряд компаний предлагает возможность выбора отпуска, оплаченного компанией как сочетание неденежных и нематериальных стимулов.

### **1.3 Эффективность системы управления персоналом в организации**

Правильное управление персоналом в организации является ключевым фактором успеха фирмы, т.к. именно персонал, его мотивация и заинтересованность в работе предприятия являются тем двигателем, который может усилить использование имеющихся ресурсов, либо может уничтожить самые перспективные и многообещающие планы организации.

Задачи, связанные с управлением персоналом, возникают на всех функциональных участках и уровнях управления экономической деятельностью. При их решении следует исходить из того, что в центре внимания стоит работающий человек, независимо от того, какое место он занимает в организации и какие задачи перед ним возникают.

Работа с персоналом, в последнее время, выступает не как управление, основанное лишь на административных методах, а представляет собой реализацию тех управленческих решений, которые основаны на согласовании системы интересов человека и предприятия [3].

Рассмотрение данной темы является актуальным в настоящее время, так как эффективность управления сотрудниками, а значит, и вся эффективность деятельности организации в целом, зависит от того, насколько цели предприятия и цели его работников будут совпадать между собой [4].

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности в управлении персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности сотрудников связан с производственным

процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, а также экономическим развитием предприятия.

Таблица 1.4 – Общие подходы к определению критериев эффективности управления персоналом

Подход	Сущность подхода
1. Подход «А»	Сущность данного подхода заключается в том, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. Критериальными показателями выступают: а) прибыль предприятия; б) затраты на 1 рубль продукции или услуги; в) уровень рентабельности; г) дивиденды, в расчёте на 1 акцию.
2. Подход «Б»	Данный подход предполагает, что результативность и сложность «живого труда» должны отражать следующие критериальные показатели: а) производительность труда; б) общий ФОТ; в) темпы роста производительности труда и заработной платы; г) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции.
3. Подход «В»	На основании подхода «В» эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, психологическим состоянием коллектива. Критериальные показатели, выделяемые данным подходом: а) текучесть кадров; б) уровень квалификации; в) затраты на обучение сотрудников; г) расходы на создание реализацию социальных программ.

Оценка результативности труда каждого работника направлена на определение уровня эффективности выполнения его работы. [7] Оценка труда персонала преследует осуществление определённых целей, таких как:

Во – первых, повышение эффективности работы сотрудников.

Во – вторых, назначение справедливого и достойного вознаграждения за проделанную работу.

В – третьих, принятие решения, связанного с трудовой карьерой сотрудника.

Творческие способности человека проявляются через его компетенцию, которая является ключевым понятием всей концепции управления персоналом. Концепция – это целесообразное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала фирмы, которые рассматриваются во временном интервале.

Оценивая компетентность персонала, рассматриваются в самом общем виде:

а) способности персонала (т.е. уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки и опыт работы в определённой сфере);

б) личностные свойства (т.е. инициативность, коммуникабельность, надёжность, работоспособность, пунктуальность, преданность работе и стрессоустойчивость);

в) мотивацию (т.е. круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, добиться поставленных перед собой целей).

Компетенция персонала является категорией очень динамичной. Она может быть значительно повышена за счёт постоянного обучения, самообразования, приёма работников со стороны и особенно мотивации. Поэтому важной задачей в управлении персоналом является улучшение результативности его действий, которая зависит от компетенции и мотивационного фактора.

При оценке результативности труда важное значение имеет безукоризненное и точное определение количественных и качественных показателей, которые отражают конечные цели подразделения или фирмы в целом. Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. [12] Концепция оценки труда персонала фирмы основывается на том, что в качестве критериев оценки берутся показатели, оценивающие уровень компетенции работников. [16]

Исследования, проведённые в нескольких фирмах США, показали, что частота использования разных критериев составляет:

- качество выполненной работы – 94%;
- объём предоставленной работы – 91%;
- знание выполняемого дела – 86%.

Личными качествами, используемые в роли критериев выступили:

- инициативность и предприимчивость – 88%;
- коммуникабельность и контактность – 88%;

- надёжность и ответственность – 87%.

Выбор критериев определяется назначением критериев оценки, т.е. тем, для решения каких задач используются результаты оценки. Так, например, если основной целью являются повышение результатов работы и определение заработной платы работников, то оценку осуществляют по критериям результативности. Если же целью является карьерное продвижение, то применяются критерии, которые определяют потенциальную результативность на новом месте работы. [21]

Оценка результативности труда работника направлена на реализацию основных целей:

1. Административные цели.
2. Информационные цели.
3. Мотивационные цели.

Эффективность управления персоналом осуществляется на основе следующих методов:

- во – первых, метода оценки достижения целей;
- во – вторых, метода оценки компетенций;
- в – третьих, метода мотивации;
- в – четвёртых, метода изучения статистики человеческих ресурсов;
- в – пятых, метода оценки издержек.

По данным компании №1 в области управления персоналом «Экопси Консалтинг», 85% российских компаний не придают значение аналитике в сфере управления персоналом. Около 20% работодателей выявляют недостатки в управлении человеческими ресурсами и задумываются, какие кадры им наиболее подходят. Но и они не проводят точного анализа сложившейся ситуации. И лишь 5% респондентов ведут аналитику и учет в сфере кадровой работы [18].

Чтобы выстоять в сложившейся экономической ситуации, предприятиям нужно сосредоточиться на персонале. За свою долю на рынке придется

боротся, воплощая новые бизнес – идеи, что невозможно без достойного кадрового резерва.

Исследование BCG и Всемирной федерации ассоциаций управления персоналом показало, что именно сильный отдел кадровой службы во многом является залогом успеха любого бизнеса. Исследователи проанализировали фондовые показатели «Лучших работодателей» Forbes за 20 лет, и сопоставили их с данными индекса Standard & Poor's 500.

Итоги исследования таковы – результаты 100 организаций с наиболее эффективной системой управления персоналом оказались выше индекса на 100%. Это однозначно показывает прямую зависимость финансовых показателей компании от эффективного управления персоналом в ней.

Фактически, в настоящее время происходит преобразование в области управления человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы – она перестает быть чисто административной. Менеджер отвечает за все, что происходит в компании в сфере управления персоналом, именно он формирует корпоративную культуру, создаёт имидж компании. На Западе от менеджера требуется знание всех бизнес-процессов компании, от производства до маркетинговой деятельности.

Во главе концепции управления персоналом стоит человеческий потенциал. Кадровая работа, которая зачастую складывается как исключительно административная, сдерживает перспективное управление персоналом. [17]

Стратегическое же управление позволяет оперативно реагировать на вызовы из внешней среды, а также подразумевает гибкость и ориентацию на клиента. Кадровая политика при этом ставит своей целью полное удовлетворение запросов каждого сотрудника для раскрытия его личного потенциала.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что оценка степени результативности труда каждого работника – обязательный элемент контроля любой фирмы. [24] Это одна из ключевых функций управления персоналом,



направленная на определение уровня эффективности выполнения поставленных задач.

В общем виде оценка результативности труда работника должна включать в себя выполнение следующих мероприятий:

1. Чёткую формулировку требований, предъявляемых к конкретной должности.

2. Формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированную на выполнение определённых должностных требований.

3. Комплексную оценку труда работника.

4. Создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд, т.е. с определением заработной платы, размера премий и льгот.

5. Создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки каждого из сотрудников.

## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕТЬ СВЯЗНОЙ»**

### **2.1 Общая характеристика технико-экономических показателей организации ООО «Сеть Связной»**

Связной – объединенная компания Связной-Евросеть – крупнейшая в мире розничная сеть в сегменте высоких технологий более чем с 5,5 тысячи магазинов. Компания работает в 1 300 городах по всей России, более 30 тысяч продавцов-консультантов обслуживают более двух миллионов покупателей в день.

Компания является лидером e-commerce в своем сегменте, продолжает активное развитие собственной платформы онлайн-продаж и реализацию стратегии омниканального развития.

Глубокая интеграция с производителями высоких технологий и разработчиками различных сервисов позволяет компании создавать уникальные и совершенно неожиданные возможности для клиентов. Миссия компании – сделать позитивным опыт взаимодействия человека с технологиями.

В магазинах объединенной компании Связной | Евросеть, помимо смартфонов, представлены следующие товарные категории: планшетные компьютеры, устройства для доступа в интернет (модемы), фото-, аудио- и видеоаппаратура, smart wearables, аксессуары, квадрокоптеры, система «умный дом», VR-очки и многие другие гаджеты.

Компания предоставляет расширенный спектр услуг, включая дополнительные гарантии на устройства, настройку и установку приложений, оплату интернета, цифрового ТВ, коммунальных услуг, покупку авиабилетов и многого другого.

Объединенная компания Связной | Евросеть также оказывает финансовые услуги. В частности, в магазинах можно получить кредит на товар, оформить

кредитные и дебетовые карты, приобрести страховые продукты, сделать денежный перевод, погасить кредит.

Также в компанию входит сеть Apple Premium Reseller под брендом Cstore, которая насчитывает 32 магазина в 22 городах России. В Cstore представлена вся техника Apple, доступная в России: iPhone, iPad, MacBook, Apple Watch, iMac, а также аксессуары для устройств Apple.

ООО «Сеть Связной» - предприятие розничной торговли, основная деятельность которого направлена на решение следующих задач: удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству товаров; организация соответствующего уровня обслуживания покупателей.

Общество с ограниченной ответственностью «Сеть Связной» осуществляет следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная деятельность, в том числе оптовая, розничная и комиссионная торговля, с открытием торговых отделов, магазинов, торговых точек; рекламная деятельность;
- маркетинг;
- посредническая деятельность;
- оказание платных услуг организациям, предприятиям и населению в сфере культурного, бытового, сервисного, коммуникационного, прокатного обслуживания; операции с недвижимостью;
- складские услуги;
- внешнеэкономическая деятельность по всем направлениям деятельности общества с соблюдением установленного законом порядка.

Организационная структура ООО «Сеть Связной» представлена на рисунке 2.1.

Как видно из рисунка в ООО «Сеть Связной» линейно-функциональная структура управления.

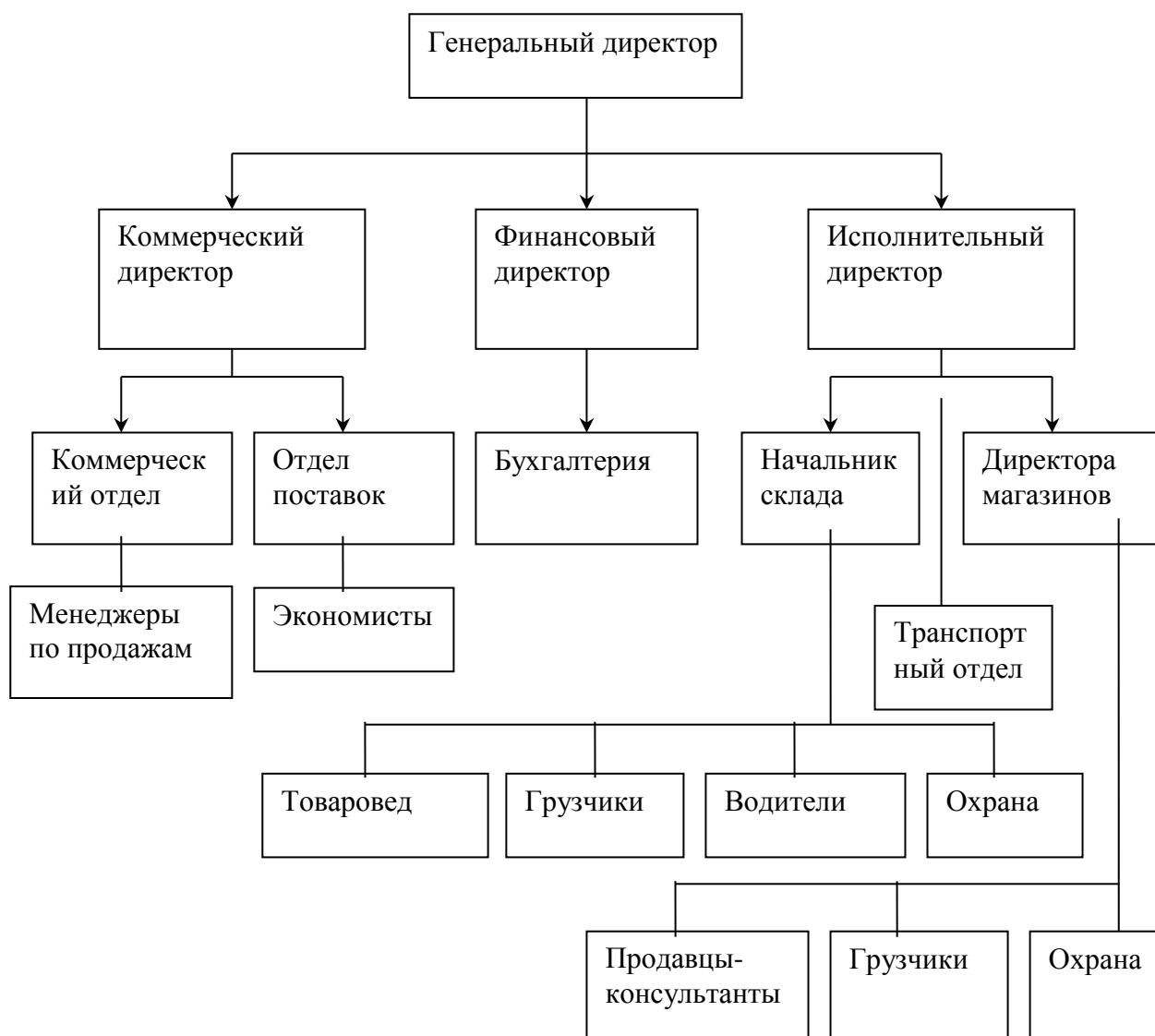


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Сеть Связной»

Линейно-функциональная структура – структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

Линейно-функциональная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

Управление деятельностью предприятия осуществляется его собственником, который является директором предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Отлаженная система управления - непереносимое на сегодняшний день условие успешной работы любой организации, которая занимает активную позицию на рынке. Именно от уровня технической подготовленности компании зависит скорость и качество обработки растущих потоков информации, а значит, и обслуживания клиентов. Особенно актуально это становится в том случае, когда компания обслуживает массовый поток клиентов.

В ООО «Сеть Связной» все рабочие места компьютеризированы, связаны локальными сетями и обеспечены доступом к сети Internet. Организация имеет в своем распоряжении сертифицированное программное обеспечение «1С: Предприятие 8.2», которое отвечает всем требованиям федеральных нормативных документов. Программный комплекс включает в себя модули: складской учет и бухгалтерский учет.

Весь документооборот и финансовая отчетность в ООО «Сеть Связной» формируется посредством программного продукта «1С: Предприятие 8.2». Его использование дает возможность быстрее автоматизировать процессы расчета и правильности заполнения в соответствии с ведением бухгалтерского учета.

Функции управления персоналом осуществляет отдел кадров в составе которого находятся менеджеры по кадрам.

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Сеть Связной» за 2015-2017 гг.

Основные экономические показатели	2015	2016	2017	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %
Выручка, тыс. руб.	325800	380100	466980	116,67	122,86
Себестоимость продаж, тыс. руб.	222560	262070	321570	117,75	122,70
Валовая прибыль, тыс. руб.	103240	118030	145410	114,33	123,20

Коммерческие расходы, тыс. руб.	94400	102800	114500	108,90	111,38
Управленческие расходы, тыс. руб.	4020	5260	9490	130,85	180,42
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4820	9970	21420	206,85	214,84
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4940	10150	21480	205,47	211,63
Налог на прибыль, тыс. руб.	590	1230	4180	208,47	339,84
Чистая прибыль, тыс. руб.	4350	8920	17300	205,06	193,95
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	31,69	31,05	31,14	97,99	100,28
Рентабельность продаж, %	1,48	2,62	4,59	177,30	174,87
Средняя величина запасов, тыс. руб.	51900	43400	51620	83,62	118,94
Оборачиваемость запасов, обороты	6,28	8,76	9,05	139,52	103,29
Оборачиваемость запасов, дни	57,35	41,10	39,79	71,68	96,81

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. выручка организации возрастает на 16,67%, в 2017 г., по сравнению с 2016 г. – на 22,86%. За 2015-2017 гг. выручка возрастает с 325800 тыс. руб. до 466980 тыс. руб., то есть на 141180 тыс. руб. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. прибыль от продаж увеличилась на 106,95% (темпы прироста), в 2017 г. по сравнению с 2016 г. – на 114,84%. За 2015-2017 гг. прибыль от продаж возросла на 344,40%. Сумма чистой прибыли организации за 2015-2017 гг. увеличилась на 93,95%, в то же время, рентабельность продаж по валовой прибыли уменьшилась с 31,69% в 2015 году до 31,14% в 2017 году. Рентабельность продаж возросла с 1,48% в 2015 году до 4,59% в 2017 году, но по-прежнему невелика.

Следовательно, предприятие наращивает основные экономические показатели, повышаются деловая активность и рентабельность, но рентабельность продаж организации сравнительно невысока.

## 2.2 Анализ кадрового состава организации ООО «Сеть Связной»

Стратегия организации основана на эффективном использовании технологических факторов, в целом, находится во взаимосвязи с производством. Одним из условий эффективной реализации производственной стратегии предприятия выступает рациональная стратегия управления персоналом. Кроме того, использование возможностей внешней среды организацией возможно только при условии эффективного управления

персоналом, поскольку использование технологического потенциала определяется уровнем профессиональной подготовки работников и в целом кадровым потенциалом организации.

Далее определяется численность работников организации по категориям, как показано в табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Численность работников ООО «Сеть Связной» по категориям за 2015-2017 гг., чел.

Категория	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
Руководители	22	22	23	100,00	104,55	104,55
Специалисты	12	16	16	133,33	100,00	133,33
Служащие	27	28	30	103,70	107,14	111,11
Рабочие	41	41	44	100,00	107,32	107,32
Итого	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Наибольшую численность имеют служащие, 30 чел. в 2017 г., а также рабочие, 44 чел. в 2017 г. Численность руководителей в 2017 г. составила 23 чел., численность специалистов – 16 чел.

В 2015 г. на одного руководителя приходилось 4,5 подчиненных, в 2016 г. – 4,9 чел., в 2017 г. – 5,1 чел., то есть делается вывод, что количество работников в подчинении каждого руководителя возрастает, но не превышает установленной нормы.

Доля служащих в структуре персонала организации составляет в 2015 г. 32,65%, в 2016 г. – 33,33%, в 2017 г. – 31,15%. На долю рабочих приходится в 2015 г. 28,57% общей численности сотрудников, в 2016 г. – 27,78%, в 2017 г. – 32,79%.

Рассматривая структуру персонала по категориям работников, можно отметить, что, в целом, она рациональна, с учетом особенностей деятельности организации. На руководителей приходится порядка 20% всех работников (в 2015 г. несколько больше, 22,45%).

Данные о распределении работников организации по полу представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3 - Распределение работников ООО «Сеть Связной» по полу за 2015-2017 гг., чел.

Пол	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
Мужской	71	71	74	100,00	104,23	104,23
Женский	31	36	39	116,13	108,33	125,81
Итого	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Из табл. 2.3 видно, что среди работников организации больше число работников мужского пола, что связано со значительной численностью рабочих.

Доля работников женского пола в структуре персонала несколько возрастает, тем не менее, в 2017 г. на работников женского пола приходилось 40,92% всех сотрудников, мужского – 59,02%.

Данные о распределении работников организации по возрасту представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Распределение работников ООО «Сеть Связной» по возрасту за 2015-2017 гг., чел.

Категория	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
до 25 лет	60	61	63	101,67	103,28	105
от 25 до 35 лет	25	28	32	112,00	114,29	128
от 35 до 55 лет	14	13	14	92,86	107,69	100
более 55 лет	3	5	4	166,67	80,00	133,33
Итого	102	107	113	104,90	105,61	110

Численность работников в возрасте более 55 лет невелика. Все работники в возрасте свыше 55 лет относятся к категории руководителей. Следует отметить, что определенную проблему для организации составляет отсутствие молодых руководителей, имеющих необходимую подготовку. Причина – проблемы с поиском новых сотрудников необходимой квалификации.

Среди сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет преобладают специалисты и служащие. Среди работников в возрасте до 25 лет – преимущественно молодые специалисты и рабочие.



В структуре персонала организации преобладают работники в возрасте до 25 лет, что является, в целом, положительным аспектом, поскольку свидетельствует о наличии у персонала организации значительных перспектив развития. Поскольку к данной категории относятся, в основном, рабочие и несколько специалистов, делается вывод о соответствии между структурой работников по возрасту и категорией, к которой работники относятся. В целом, можно сделать вывод, что распределение работников в организации по возрасту является рациональным.

Распределение работников предприятия по стажу работы представлено в табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Распределение работников ООО «Сеть Связной» по стажу работы за 2015-2017 гг., чел.

Стаж работы	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
Менее 5 лет	5	6	7	120,00	116,67	140,00
От 5 до 10 лет	72	73	74	101,39	101,37	102,78
От 10 до 20 лет	11	14	16	127,27	114,29	145,45
Свыше 20 лет	14	14	16	100,00	114,29	114,29
Итого	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Из табл. 2.5 видно, что стаж работы большинства сотрудников организации велик, несмотря на значительную долю работников в возрасте до 25 лет, только 5 работников в 2015 г., 6 работников в 2016 г. и 7 работников в 2017 г. имели стаж работы менее 5 лет.

Также следует отметить, что значительна численность работников, имеющих стаж работы свыше 20 лет (16 чел. в 2017 г.). Данные работники относятся к категории руководителей. Тем не менее, наибольшая численность, 74 чел. в 2017 г., приходится на группу работников, имеющих стаж работы от 5 до 10 лет. К группе работников, имеющих стаж работы менее 5 лет, в 2017 г. относилось 7 человек, то есть численность работников с небольшим стажем работы была невелика.

Наибольшая доля в структуре работников по стажу работы приходится на работников со стажем от 5 до 10 лет. В 2015 г. к данной группе работников относится 61,22% все сотрудников, в 2016 г. – 59,26% всех сотрудников, в 2017 г. – 59,02% сотрудников. Данная группа работников составляет основу для дальнейшего развития организации, поскольку, с одной стороны, они уже имеют достаточный опыт работы, с другой стороны, в силу возраста обучаемы, что позволяет продолжить развитие их профессиональных навыков, в том числе – за счет организации обучения.

Тем не менее, для повышения квалификации данной группы работников требуется длительный период времени.

Данные о распределении работников по уровню образования представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Распределение работников ООО «Сеть Связной» по уровню образования за 2015-2017 гг., чел.

Образование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
Высшее	22	23	25	104,55	108,70	113,64
Среднее специальное	28	41	68	146,43	165,85	242,86
Полное среднее	12	11	17	91,67	154,55	141,67
Без образования	3	4	3	133,33	75,00	100,00
Итого	65	79	113	121,54	143,04	173,85

В 2015 г. 22 работника имели высшее образование, в 2016 г. – 23 работника, в 2017 г. – 25 работников. Высшее образование имеют все руководители и специалисты, а также некоторые служащие. Наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием, однако, доля данной группы работников снижается с 44,90% в 2015 г. до 40,98% в 2017 г. Доля работников, не имеющих законченного среднего образования, составляет в 2015 г. 6,12%, в 2016 г. – 7,41%, в 2017 г. – 4,92%.

Доля работников, не имеющих специального образования, невелика, однако, наличие данной группы работников снижает качество персонала организации.

Движение кадров в организации является, преимущественно, внешним. Основная причина – небольшой размер организации, а также отсутствие системы карьерного роста. Данные о приеме работников в организации представлены в табл. 2.7.

Из табл. 2.7 видно, что в 2015 г. было принято 27 чел., в 2016 г. – 23 чел., в 2017 г. – 33 чел. Наиболее активно принимаются рабочие, наименее активно – руководители.

Таблица 2.7 - Прием работников в ООО «Сеть Связной» по категориям за 2015-2017 гг., чел.

Категория	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
Руководители	0	0	0	-	-	-
Специалисты	2	9	3	450,00	33,33	150,00
Служащие	16	9	12	56,25	133,33	75,00
Рабочие	9	5	18	55,56	360,00	200,00
Итого	27	23	33	85,19	143,48	122,22

В 2015 г. наибольшая доля в структуре приема работников приходилась на служащих, в 2016 г. – на специалистов, в 2017 г. – на рабочих. Следовательно, относительно структуры приема работников можно отметить, что данный показатель нестабилен.

Данные о выбытии работников представлены в табл. 2.8. Из табл. 2.8 видно, что количество выбывающих работников возрастает. Если в 2015 г. выбыло 9 работников, то в 2016 г. – 15 работников, в 2017 г. – 15 работников.

Таблица 2.8 - Выбытие работников по категориям в ООО «Сеть Связной» за 2015-2017 гг.,

Категория	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2015 г., %
Руководители	0	0	0	-	-	-
Специалисты	2	8	3	400,00	37,50	150,00
Служащие	5	5	6	100,00	120,00	120,00
Рабочие	2	2	6	100,00	300,00	300,00
Итого	9	15	15	166,67	100,00	166,67

Основной причиной активного выбытия работников является несоответствие между ожиданиями от работы и фактически выполняемой работой. Работники устраиваются на работу в организацию, не имея четких представлений об особенностях производственных процессов, характере выполняемой работы, а также о требованиях к персоналу.

Следовательно, в организации имеется проблема определения готовности работников к выполнению обязанностей, предусмотренных спецификой технологических процессов в организации. Проявлением несоответствия между ожиданиями работников и фактической работой является выбытие кадров.

В 2015 г. наибольшая доля в структуре выбытия работников приходилась на служащих, в 2016 г. – на специалистов, в 2017 г. – на рабочих и служащих поровну.

Данные о коэффициенте текучести кадров в организации представлены на рис. 2.2.

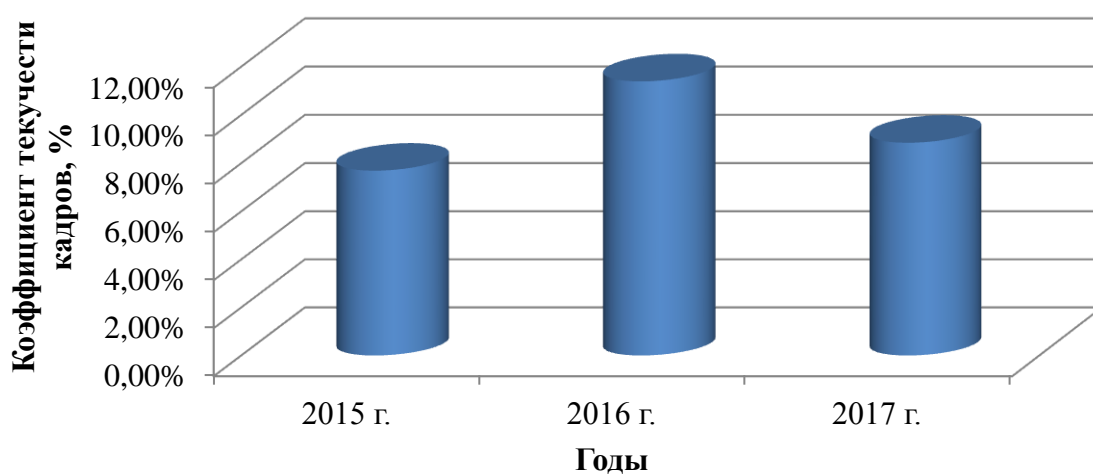


Рисунок 2.2 - Коэффициент текучести кадров в ООО «Сеть Связной» за 2015-2017 гг.

Нормальной считается текучесть кадров на уровне 5-7%, из рис. 2.2 видно, что в организации наблюдается сверхнормативное внешнее движение кадров, что может рассматриваться как проблема для организации, поскольку

эффективность ее работы напрямую зависит от знания работниками должностных обязанностей и специфики работы в организации.

Таким образом, кадровый состав организации характеризуется следующими особенностями:

- структура персонала по категориям, можно отметить, в целом, рациональна, с учетом особенностей деятельности организации. На руководителей приходится порядка 20% всей работников (в 2015 г. несколько больше, 22,45%);

- доля работников женского пола в структуре персонала несколько возрастает, тем не менее, в 2017 г. на работников женского пола приходилось 40,92% всех сотрудников, мужского – 59,02%. В структуре персонала организации преобладают работники в возрасте до 25 лет, что является, в целом, положительным аспектом, поскольку свидетельствует о наличии у персонала организации значительных перспектив развития;

- стаж работы большинства сотрудников организации велик, несмотря на значительную долю работников в возрасте до 25 лет, только 3 работника в 2015 г., 4 работника в 2016 г. и 5 работников в 2017 г. имели стаж работы менее 5 лет. Значительна численность работников, имеющих стаж работы свыше 20 лет;

- наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием, однако, доля данной группы работников снижается с 44,90% в 2015 г. до 40,98% в 2017 г. Доля работников, не имеющих законченного среднего образования, составляет в 2015 г. 6,12%, в 2016 г. – 7,41%, в 2017 г. – 4,92%.

### **2.3 Оценка системы управления персоналом в организации**

Управление персоналом в организации включает в себя множество аспектов. Поэтому для анализа управления персоналом необходимо оценить взаимосвязь различных направлений управления персоналом организации во взаимосвязи. Также следует оценить взаимосвязь между эффективностью управления персоналом и достижением целей компании. Взаимосвязь

определяется исходя из экономических показателей, в первую очередь, по прибыли (табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Направления анализа управления персоналом в ООО «Сеть Связной»

Метод	Характеристика	Ожидаемый результат
Анализ структуры управления	Предполагает выделение субъектов управления персоналом в организации	Выделение проблем соответствия структуры управления потребностям компании в управлении персоналом
Экономический анализ	Сравнение показателей оплаты труда в организации со среднерыночными для определения уровня материального денежного стимулирования в организации	Позволяет составить представление о фактическом состоянии уровня материального денежного стимулирования в организации
Анализ кадрового состава	Предполагает анализ трудового потенциала организации и его изменений в динамике	Позволяет определить особенности кадрового состава организации, которые должны учитываться в управлении персоналом
Анализ документов	Предполагает анализ документов организации, регулирующих управление персоналом	Позволяет определить соответствие системы регламентации управления персоналом в организации ее фактическим потребностям в управлении работниками
Опрос	Предлагается воспользоваться методикой «Интегральная удовлетворенность трудом» А.В. Батрашева	Позволяет определить удовлетворенность работников трудом в организации как конечный показатель эффективности управления персоналом

Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов в организации представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Экономические показатели использования трудовых ресурсов в ООО «Сеть Связной» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %	2017 г. к 2016 г., %
Выручка, тыс. руб.	325800	380100	466980	116,67	122,86	143,33
Производительность труда, тыс. руб.	3194,12	3552,34	4132,57	111,21	116,33	129,38
Среднемесячная заработная плата, руб.	23487	25839	28482	110,01	110,23	121,27
Расходы по оплате труда, тыс. руб.	28748	33177	38622	115,41	116,41	134,34
Доля расходов по оплате	8,96	8,96	8,67	100,08	96,70	96,78

труда в затратах, %						
Выручка на 1 рубль затрат на персонал	11,33	11,46	12,09	101,09	105,54	106,69
Прибыль от продаж на 1 работника, тыс. руб.	47,25	93,18	189,56	197,18	203,44	401,14

Из табл. 2.10 видно, что производительность труда в организации за 2015-2017 гг. возрастает на 29,38%, что следует считать положительным результатом, поскольку одновременно возрастает численность работников. Расходы по оплате труда за 2015-2017 гг. увеличиваются на 34,34%.

Поскольку расходы по заработной плате растут быстрее выручки, доля расходов по оплате труда в выручке снижается с 8,96% в 2015 году до 8,67% в 2017 году.

Выручка на 1 рубль заработной платы возрастает с 11,33 руб. в 2015 году до 12,09 руб. в 2017 году. Прибыль на одного работника увеличивается с 47,25 тыс. руб. в 2015 году до 189,56 тыс. руб. в 2017 году или на 301,14%.

Следовательно, достигается существенное повышение экономической эффективности использования трудового потенциала организации для получения прибыли, в том числе, по организации оплаты труда. Как следствие, в экономическом плане управление персоналом ведется эффективно.

Анализ документов в области управления персоналом представлен в таблице Приложения 1.

Проведенный анализ документов, регулирующих управление персоналом организации, позволяет сделать вывод, что, в целом, управление персоналом осуществляется эффективно, тем не менее, имеются определенные проблемы в закреплении различных направлений управления персоналом на уровне внутренних документов.

В дополнение к результатам анализа документов, регулирующих управление персоналом в организации, можно отметить отсутствие в организации системы деловой оценки в целом. Очевидно, что в организации должна быть предусмотрена система текущего контроля эффективности деятельности работников, а также система итогового контроля. Кроме того,

требуется и наличие системы предварительного контроля. Как следствие, должны быть предусмотрены два направления оценки персонала – деловая оценка и аттестация.

Также следует учитывать отсутствие нематериального стимулирования труда в организации, в то время как данный аспект управления персоналом важен для достижения эффективности использования трудовых ресурсов. Учитывая расширение деятельности организации, это также один из факторов достижения эффективности осуществления затрат на управление персоналом в перспективе. Для оценки удовлетворенности трудом использована методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А.В. Батрашева. Опрошено 29 работников различных подразделений организации. Результаты опроса представлены на рис. 2.3.

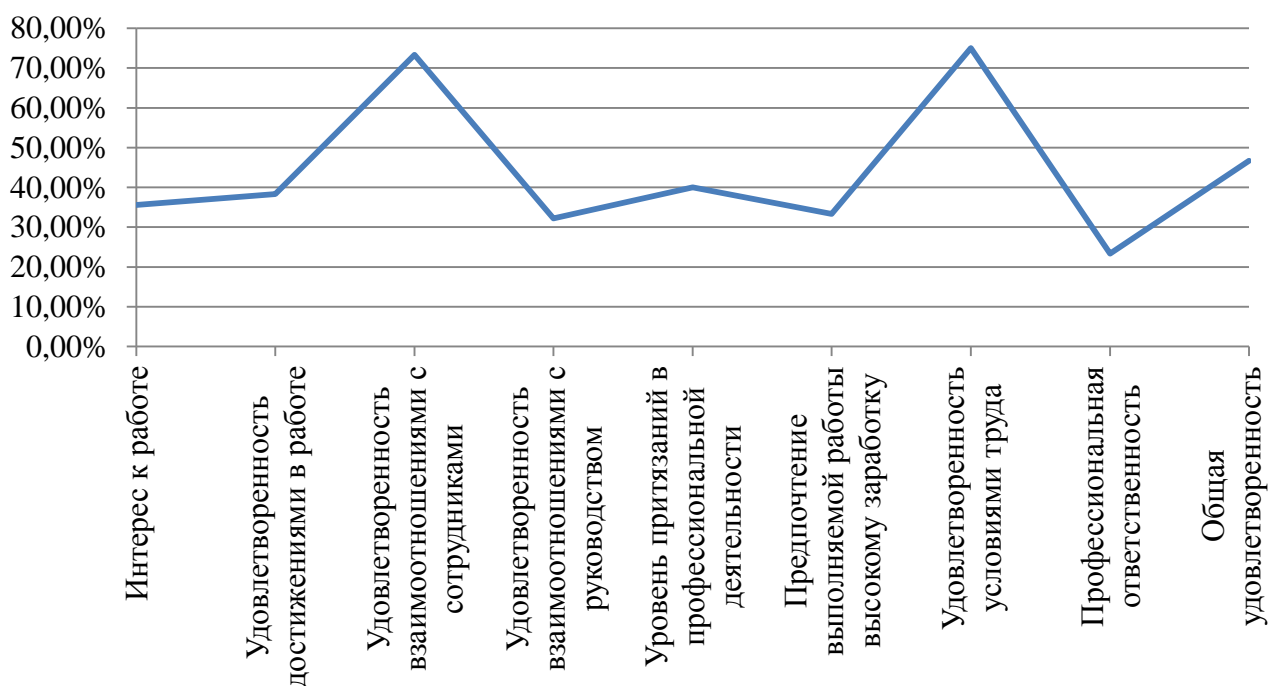


Рисунок 2.3 - Оценка удовлетворенности трудом в ООО «Сеть Связной»

Средний показатель удовлетворенности трудом невысок, составляет 35,56%, что соответствует низкой удовлетворенности трудом работников. Полученный результат определяется следующими составляющими:

- при общем низкой интересе к работе, у 46,67% опрошенных сотрудников компании он является средним. Иначе говоря, реально



значительная часть интересуется выполняемой работой, но интерес недостаточно высок, в том числе, в силу характера выполняемой работы;

- в целом, удовлетворенность достижениями в работе является низкой, средний показатель составляет 38,33%, но у 40,00% опрошенных он средний, у 13,33% респондентов он является высоким. Это означает, что, при сравнительно невысоком интересе к работе, сотрудники, тем не менее, сопоставляют достигнутые результаты трудовой деятельности с желаемыми. Как следствие, низкий интерес к работе связан не с отсутствием желания выполнять работу, возложенную на сотрудников, а с отсутствием воспринимаемого работниками результата, который приносил бы им удовлетворение;

- удовлетворенность отношениями с другими сотрудниками составляет 73,33%, что является высоким показателем, причем только у одного работника показатель удовлетворенности является средним. Иначе говоря, хотя интерес к работе, вследствие невысокой удовлетворенности профессиональными достижениями не высок, тем не менее, работники проявляют интерес к общению с сотрудниками и стремятся его реализовать;

- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством низка, составляет только 32,22%, у 26,67% опрошенных она является средней. Иначе говоря, в организации существуют определенные противоречия, связанные с взаимодействием между руководством и сотрудниками, именно поэтому многие работники меньше заинтересованы выполнением обязанностей, но больше интересуются общением с другими работниками;

- при среднем уровне профессиональных притязаний в 40,00%, у 40,00% он является средним, у 13,33% опрошенных работников он высок. Иначе говоря, реально более чем половина работников заинтересована в профессиональном развитии, в том числе, в выполнении более сложной работы, но руководство не предлагает возможностей для реализации данного интереса, вследствие чего снижается общий интерес к работе, невелика удовлетворенность профессиональными достижениями;

- предпочтение выполняемой работы более высокому заработку невелико, составляет 33,33%, у 26,67% опрошенных оно среднее, у 6,67% респондентов оно является высоким. Иначе говоря, заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. Тем не менее, в отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников;

- весьма высока удовлетворенность условиями труда, она составляет 75,00%, в то же время, значение показателя является средним по 33,33% опрошенных работников. Тем не менее, в целом, работники компании удовлетворены условиями выполнения порученной им работы;

- профессиональная ответственность низка, составляет только 23,33%, но 26,67% опрошенных демонстрируют средний показатель профессиональной ответственности, а 6,67% опрошенных работников характеризуются высоким показателем. Иначе говоря, большинство работников организации, в отсутствие возможности реализовать профессиональные притязания, недостаточно заинтересованы в том, чтобы выполнять более сложную работу, предполагающую более высокий уровень ответственности, даже если им будет предложено более высокое вознаграждение.

Следовательно, заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует

возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников.

В целом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в организации эффективно используется кадровый потенциал с точки зрения экономической эффективности, основные аспекты управления персоналом урегулированы, но работники компании недостаточно заинтересованы в выполняемой ими работе.

Результаты анализа управления персоналом представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11 - Результаты анализа управления персоналом в ООО «Сеть Связной»

Метод	Результат	Выявленные проблемы
Анализ структуры управления	Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, которая отвечает текущим и перспективным потребностям предприятия	Специализированный субъект управления персоналом имеет статус специалиста, а не руководителя
Экономический анализ	Достигается существенное повышение экономической эффективности использования трудового потенциала организации для получения прибыли, в том числе, по организации оплаты труда. В экономическом плане управление персоналом ведется эффективно	В перспективе низкая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли
Анализ кадрового состава	- структура персонала по категориям рациональна; - доля работников женского пола в структуре персонала несколько. В структуре персонала преобладают работники молодого возраста; - стаж работы большинства сотрудников организации велик; - наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием	Наращивание численности персонала высокими темпами не позволяет руководству организации контролировать эффективность использования труда вновь принятых работников, поскольку отсутствуют механизмы деловой оценки персонала компании
Анализ документов	Управление персоналом осуществляется эффективно, тем не менее, имеются определенные проблемы в закреплении различных направлений управления персоналом на уровне внутренних документов	Отсутствует деловая оценка, что снижает эффективность контроля соответствия работников потребностям компании. Не используется нематериального стимулирования труда работников
Опрос	Удовлетворенность трудом невысока. Большинство работников организации, в отсутствие возможности реализовать профессиональные притязания, недостаточно заинтересованы в том, чтобы выполнять	Заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания,

	<p>более сложную работу, предполагающую более высокий уровень ответственности, даже если им будет предложено более высокое вознаграждение</p>	<p>интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников</p>
--	---	--

Таким образом, выделены следующие проблемы управления персоналом в ООО «Сеть Связной»:

- специализированный субъект управления персоналом имеет статус специалиста, а не руководителя;
- в перспективе низкая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли;
- наращивание численности персонала высокими темпами не позволяет руководству организации контролировать эффективность использования труда вновь принятых работников;
- отсутствует деловая оценка, что снижает эффективность контроля соответствия работников потребностям компании. Не используется нематериального стимулирования труда работников;
- заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников.

### **3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СЕТЬ СВЯЗНОЙ»**

#### **3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной»**

Проведенный анализ позволил выделить ряд недостатков, связанных с системой управления персоналом ООО «Сеть Связной». Данные недостатки ведут к снижению эффективности деятельности всей организации, а возникновение данных недостатков обусловлено активным увеличением численности персонала. Нарастание численности сотрудников организации ведет к усложнению условий управления персоналом, что требует формирования новых элементов системы управления персоналом, а также совершенствованию регламентации управления работниками в организации. Существующая система управления персоналом отвечала потребностям предприятия в управлении работниками при той численности персонала, которая существовала ранее, но не позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы предприятия при существующей численности.

Кроме того, на предприятие оказывают влияние факторы внешней среды, в том числе, рост конкуренции на рынке металлопродукции. Поэтому совершенствование системы управления персоналом должно отвечать не только текущим, но и перспективным направлениям деятельности предприятия.

Как следствие, для совершенствования системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной» необходимо, в первую очередь, сформировать кадровую стратегию исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды. В соответствии с кадровой стратегией выделить те составляющие управления персоналом, которые имеют наиболее высокое значение для предприятия, и сформировать элементы системы управления персоналом, отвечающие особенностям кадровой стратегии.

Организация могла бы сформировать систему управления персоналом по всем аспектам, но в этом случае возрастают затраты на управление персоналом, поскольку предприятие имеет небольшой размер даже при увеличении численности работников, с экономической точки зрения подобное решение было бы неэффективным.

Варианты кадровой стратегии предприятия основываются на результатах SWOT-анализа, представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 - Варианты кадровой стратегии ООО «Сеть Связной»

Стратегия	Описание	Кадровая стратегия
Ограниченный рост	Реализуемая в настоящее время стратегия. Основным фактором повышения эффективности управления предприятием выступают уже созданные преимущества	Соответствие квалификации персонала используемым технологиям производства, снижение текучести кадров
Внутренние преимущества	Предприятие стремится снизить затраты на выпуск продукции, использует для этого, в том числе, технологические факторы	Ориентация персонала на внутреннюю среду, поощрение работников к выполнению нормативов производственных затрат
Внешние преимущества	Предприятие стремится к усилению отличия продукции от продукции конкурентов. Также используются технологические факторы	Ориентация персонала на внешнюю среду и совершенствование управления вознаграждениями работников
Диверсификация	Предприятие расширяет продуктовый ряд с использованием возможностей рынка, в том числе, формирует продукцию по сегментам рынка	Ориентация персонала на разработку новых видов продукции и поощрение к более эффективному взаимодействию с потребителями

Из табл. 3.1 видно, что предприятие может реализовать различные стратегии, направления совершенствования системы управления персоналом при этом различаются. Наименее эффективной является стратегия ограниченного роста, поскольку организация при реализации данной стратегии сталкивается со снижением эффективности использования заработной платы для получения прибыли. Стратегия диверсификации, в целом, привлекательна, но интерес к работе у сотрудников невысок, поэтому организации может потребоваться длительный период времени для того, чтобы сотрудники начали активно участвовать в совершенствовании продукции в соответствии с

запросами покупателей. Стратегия внешних преимуществ позволяет компании решить ряд проблем, в том числе, проблему недостаточно высокой рентабельности, но существующая система управления персоналом ориентирована на производственную составляющую вследствие чего потребуются значительные затраты времени для формирования кадровой стратегии в соответствии с ориентацией не внешней средой.

В то же время, персонал организации уже ориентирован на производственную составляющую деятельности, предприятие имеет возможность за счет совершенствования технологий выпуска продукции снизить затраты. Как следствие, основные ориентиры в управлении персоналом связаны со стратегией роста на основе внутренних преимуществ, которая предполагает повышение квалификации работников и их ориентацию на производственную деятельность предприятия. Направления совершенствования системы управления персоналом в соответствии со стратегией роста на основе внутренних преимуществ представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной»

Проблема	Решение	Документы
Специализированный субъект управления персоналом имеет статус специалиста, а не руководителя	Необходимо предоставить специалисту по управлению персоналом статус руководителя для обеспечения возможности формирования системы управления персоналом и принятия решений в области стратегии управления человеческими ресурсами организации	Проект должностной инструкции менеджера по персоналу
В перспективе низкая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли	Необходимо достижение более высокой удовлетворенности трудом работников по тем направлениям, с которыми связаны проблемы управления персоналом. Необходимо повысить интерес к работе за счет поощрения предложений по совершенствованию производственной деятельности и удовлетворенность взаимоотношениями с руководством за счет расширения общения с руководством предприятия	- Проект Положения о материальном стимулировании - Проект Положения о системе управления персоналом
Наращивание численности персонала высокими темпами не позволяет руководству	Необходимо усовершенствовать механизмы контроля эффективности использования принятых на предприятие работников. Для этого необходимо разработать порядок оценки	- Проект Положения о системе управления

<p>организации контролировать эффективность использования труда вновь принятых работников, поскольку отсутствуют механизмы деловой оценки персонала компании</p>	<p>кадровой потребности с учетом описаний должностей работников. Отбор персонала должен проводиться в соответствии с требованиями к конкретной должности, разрабатываемыми на основе описания должностей. При расстановке персонала одним из элементов трудовой адаптации становится формирование целевых показателей испытания при приеме на работу, на основе которых проводится контроль эффективности привлечения на предприятие новых работников</p>	<p>персоналом - Проект Положения о найме персонала</p>
<p>Отсутствует деловая оценка, что снижает эффективность контроля соответствия работников потребностям компании. Не используется нематериального стимулирования труда работников</p>	<p>Требуется организовать деловую оценку в соответствии с потребностями предприятия в совершенствовании производственной деятельности. Нематериальное стимулирование должно использоваться как инструмент поощрения работников по результатам деловой оценки. Основным инструментом нематериального стимулирования становится поощрение работников, имеющих наиболее высокую подготовку в соответствии с потребностями производственной деятельности предприятия</p>	<p>- Проект Положения о системе управления персоналом - Проект Положения об оценке персонала</p>
<p>Заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников</p>	<p>Необходимо, в первую очередь, сформировать условия для удовлетворения профессиональных притязаний работников. Для этого используется обучение, поскольку оно выступает инструментом развития персонала, обеспечивая лучшее соответствие квалификации работников производственным потребностям предприятия. С точки зрения нематериального стимулирования труда обучение должно рассматриваться как один из видов поощрений, который предлагается только работникам, демонстрирующим высокие результаты профессиональной деятельности. Поэтому в рамках деловой оценки руководство должно не только доводить до работников ее результаты, но и поощрять наиболее эффективно выполняющих обязанности работников за счет предоставления им бесплатного обучения либо лучших условий по обучению по сравнению с другими работниками. Поскольку работники должны осознавать взаимосвязь между профессиональными притязаниями, целями организации и профессиональными навыками как средством достижения целей организации и удовлетворением профессиональных притязаний, до работников должны доводиться цели предприятия</p>	<p>- Проект Положения о системе управления персоналом - Проект Положения об обучении</p>



Основу совершенствования системы управления персоналом предприятия составляет повышение интереса к работе как средства реализации профессиональных притязаний на основе создания возможности для профессионального развития, что обеспечивается использованием обучения как поощрения для работников. Необходимо развитие отношений между персоналом и руководством, в том числе, на основе доведения до работников целей предприятия, результатов деловой оценки работников и показателей производственной деятельности. Работники должны осознавать взаимосвязь между профессиональными притязаниями, целями организации и профессиональными навыками как средством достижения целей организации и удовлетворением профессиональных притязаний.

Как следствие, совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на повышение удовлетворенности трудом работников на основе повышения их интереса к работе и создания реальных возможностей для более эффективного удовлетворения потребностей, связанных с материальным вознаграждением, за счет использования обучения как источника профессионального развития работников. Благодаря обучению работник получает реальную возможность более производительного труда и достижения поставленных перед ним целей. Необходимо также развивать удовлетворенность взаимоотношениями с руководством за счет поощрения предложений по совершенствованию производственной деятельности и доведения до работников сведений о результатах деятельности предприятия.

Для совершенствования управления персоналом предприятия потребуется формирование отдельных подсистем в системе управления персоналом. Кроме того, поскольку система управления персоналом должна отвечать кадровой стратегии предприятия, предлагается отдельно разработать Положение о системе управления персоналом, которым устанавливается кадровая стратегия организации, определяются основные направления управления персоналом. Также данный документ предназначен для описания тех элементов управления персоналом, которые не регламентированы другими

документами предприятия. Нематериальное стимулирование не играет столь значимой роли как денежное стимулирование труда, но используется для совершенствования управления персоналом предприятия.

Содержание основных документов, предлагаемых для совершенствования системы управления персоналом организации, представлено в табл. 3.2.

Таблица 3.3 - Документы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Сеть Связной»

Документ	Содержание
<p>Проект Положения о системе управления персоналом</p>	<p>- кадровая стратегия предприятия ориентирована на участие работников в совершенствовании производственной деятельности предприятия. Основывается на поощрении работников к совершенствованию профессиональных навыков, необходимых для достижения стоящих перед работниками целей, участии работников в совершенствовании производственной деятельности и соответствии вознаграждения участию работников в деятельности предприятия</p> <p>- формируются следующие подсистемы управления персоналом предприятия:</p> <p>а) стимулирование труда. Основано на соответствии между участием работника в деятельности предприятия и вознаграждением. Дополняется поощрением лучших работников за счет обучения</p> <p>б) привлечение персонала. Предприятие привлекает персонал на основе обоснованного установления количественных показателей и требований к персоналу. В период испытания стремится к наиболее обоснованной оценке результатов труда работников</p> <p>в) оценка персонала. Направлена на получение как руководством, так и работниками объективной оценки профессиональных навыков сотрудников предприятия с учетом его производственных потребностей</p> <p>г) обучение персонала. Предприятие предлагает всем работникам равные возможности для повышения профессиональных навыков, но в поощряет обучением работников, наиболее активно участвующих в деятельности предприятия</p> <p>- формируется порядок взаимодействия между работниками и руководством предприятия:</p> <p>а) поощрение предложений по совершенствованию производственной деятельности</p> <p>б) доведение до работников результатов деловой оценки</p> <p>в) доведение до работников целей производственной деятельности организации и результатов деятельности предприятия</p>
<p>Проект должностной инструкции менеджера по персоналу</p>	<p>Основывается на Должностной инструкции специалиста по управлению персоналом:</p> <p>- относится к категории руководителей</p> <p>- вправе разрабатывать проекты документов по управлению персоналом</p> <p>- вправе давать руководителям подразделений указания по совершенствованию управления персоналом</p> <p>- участвует в разработке стратегии предприятия</p> <p>- принимает участие в разработке мероприятий по совершенствованию управления организацией</p>

	- отвечает за основные аспекты управления персоналом в организации
Проект Положения о материальном стимулировании	<p>Основывается на Положении о материальном стимулировании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок установления поощрений работников за предложения по совершенствованию производственной деятельности</li> <li>- необходимо более детально урегулировать порядок вознаграждений для работников, участвующих в производственной деятельности. Необходимо учитывать объем выполненной работы, отсутствие нареканий к качеству, профессиональные навыки работников. Установление вознаграждений должно быть обоснованным и понятным работникам предприятия</li> </ul>
Проект Положения о найме персонала	<p>Основывается на Регламенте подбора персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обоснование потребности в дополнительных работниках осуществляется подачей заявок Менеджеру по персоналу. Заявка должна содержать количественную потребность, описание требований к работнику и обоснование необходимости в дополнительном работнике</li> <li>- Менеджер по персоналу на основе заявок составляет описания на должности, которые используются в ходе найма персонала</li> <li>- для отбора персонала Менеджер по персоналу использует специальные методики, в зависимости от требований к должности. В ходе отбора персонала результаты регистрируются в специальных формах, которые разрабатывает Менеджер по персоналу</li> <li>- при расстановке персонала новому работнику назначается наставник, в соответствии с описаниями должности составляются целевые показатели на период адаптации, которые согласуются с работником и руководителем. По итогам испытания оценка проводится по этим показателям на основе оценки наставника и руководителя. Решение о соответствии работника принимают наставник, руководитель работника и Менеджер по персоналу</li> </ul>
Проект Положения об оценке персонала	<p>Разрабатывается на основе Положения о проведении аттестации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка персонала проводится в форме аттестации и деловой оценки</li> <li>- правила деловой оценки разрабатываются Менеджером по персоналу, а конкретные требования к работникам разрабатывают руководители подразделений и согласуют с Менеджером по персоналу</li> <li>- деловая оценка может являться только источником сведений для поощрения работника в виде премии и принятия решений о необходимости обучения сотрудника организации</li> <li>- результаты деловой оценки доводятся до работников организации с тем, чтобы они более обоснованно представляли уровень профессиональных навыков и необходимость их совершенствования</li> <li>- деловая оценка включает в себя оценку результатов производственной деятельности работника и его профессиональных знаний. Оценка профессиональных знаний проводится только в том объеме, который необходим для эффективной деятельности сотрудника. В случае, если предполагается освоение новых видов продукции или технологические преобразования, работник также должен быть знаком с перспективами совершенствования деятельности предприятия;</li> <li>- деловая оценка проводится только в отношении работников производственного и маркетингового подразделений предприятия</li> </ul>
Проект Положения об обучении	<p>Основывается на Положении об обучении персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение персонала выступает формой поощрения работников, поэтому организация проводит обучение всех работников только в минимальном объеме в соответствии с требованиями законодательства либо перспективными потребностями предприятия. В отношении других</li> </ul>

	<p>направлений обучения оно проводится только в отношении работников предприятия, демонстрирующих наиболее высокие результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение текущего обучения основывается на подаче руководителями подразделений заявок Менеджеру по персоналу на обучение работников, а также на перспективах совершенствования деятельности предприятия. Менеджер по персоналу оценивает обоснованность заявок, формирует перечень работников, которые в любом случае подлежат обучению. В отношении других работников формируется список, обучение по которому ведется только в порядке поощрения</li> <li>- поощрение работников облучением основывается на результатах деловой оценки и предложении непосредственного руководителя по поощрению работника предприятия</li> <li>- Менеджер по персоналу формирует единый график обучения. В соответствии с установленными на предприятии нормативами затрат по обучению работников выбираются образовательные организации, в которых предполагается обучение сотрудников</li> <li>- наставничество выступает одной из форм обучения работников, поэтому устанавливаются вознаграждения для наставников</li> <li>- контроль результатов обучения может состоять в демонстрации практических навыков, полученных работником в ходе обучения. Кроме того, работник может сделать доклад по результатам получения профессиональных знаний, принять участие в решении проблемы, которая требует использования полученных работником навыков</li> <li>- обучение работников предприятия может оплачиваться в рамках поощрения в полном объеме либо только в части стоимости обучения</li> </ul>
--	--

Совершенствование кадровых документов предприятия позволяет предприятию сформировать систему управления персоналом в соответствии с наиболее значимыми направлениями повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Эти направления определяются стратегией предприятия.

Для наглядности предложенные направления совершенствования системы управления персоналом предприятия представлены на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Направления совершенствования управления персоналом в ООО «Сеть Связной»

За счет разработки Положения о системе управления персоналом обеспечивается взаимосвязь между отдельными направлениями управления человеческими ресурсами в организации, формируются цели организации по отношению к управлению персоналом. Положение об обучении позволяет работнику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, за счет развития профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальное поощрение. Использование Положения об оценке создает объективную возможность формирования представлений о профессионализме работника не только у руководства предприятия, но и у сотрудников организации. За счет Положения о найме обеспечивается привлечение на предприятие работников, обладающих необходимой квалификацией, кроме того, проводится объективная оценка профессиональных навыков работника.

Положение о материальном стимулировании поощряет работников предприятия к участию в совершенствовании производственной деятельности. Как следствие, повышается интерес сотрудников предприятия к работе.

Разработка документов должна быть взаимосвязана со Стратегией организации. Взаимосвязь Стратегии организации и управления персоналом представлена на рис. 3.2.

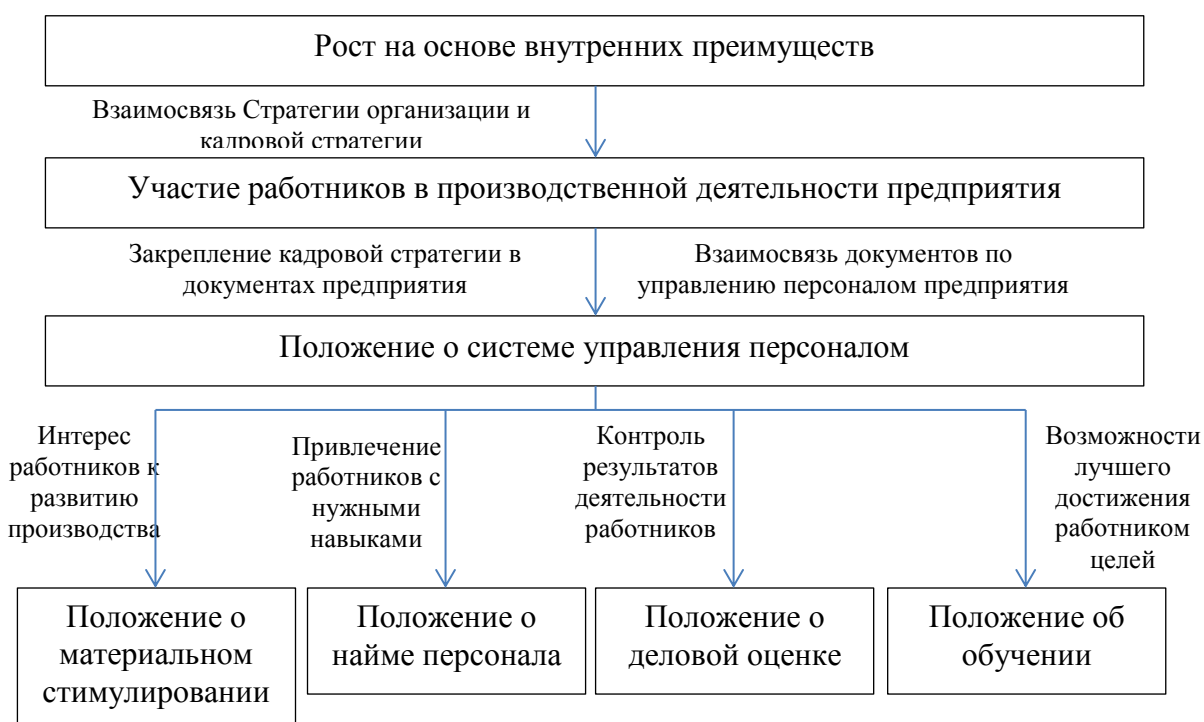


Рисунок 3.2 - Взаимосвязь с ООО «Сеть Связной» и системы управления персоналом

Взаимосвязь Стратегии организации и кадровой стратегии устанавливается через Положение о системе управления персоналом предприятия. Данное Положение также обеспечивает взаимосвязь отдельных документов в области управления персоналом. Отдельные документы обеспечивают реализацию конкретных составляющих стратегии управления персоналом. За счет Положения о материальном стимулировании достигается возможность участия работников в разработке рекомендаций по совершенствованию управления производством на предприятии. Положение о найме персонала позволяет формировать кадровый состав в соответствии с потребностями предприятия в трудовых ресурсах.

Кроме того, Положение о найме обеспечивает контроль соответствия привлекаемых работников потребностям предприятия.

Разработка Положения о деловой оценке обеспечивает контроль эффективности деятельности работников и оценку их профессиональных навыков, в том числе, с точки зрения перспектив деятельности предприятия. За счет Положения об обучении предприятие получает возможность как поощрять работников используя обучение, так и формировать соответствие между навыками работника и перспективами совершенствования деятельности предприятия. Кроме того, работники более эффективно достигают текущих целей, стоящих перед ними в производственной деятельности.

Таким образом, выделены следующие направления совершенствования системы управления персоналом на предприятии:

- основные ориентиры в управлении персоналом связаны со стратегией роста на основе внутренних преимуществ, которая предполагает повышение квалификации работников и их ориентацию на производственную деятельность предприятия;

- основу совершенствования системы управления персоналом предприятия составляет повышение интереса к работе как средства реализации профессиональных притязаний на основе создания возможности для профессионального развития, что обеспечивается использованием обучения как поощрения для работников;

- совершенствование кадровых документов предприятия позволяет предприятию сформировать систему управления персоналом в соответствии с наиболее значимыми направлениями повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Эти направления определяются стратегией предприятия;

- для совершенствования системы управления персоналом необходима разработка следующих документов организации:

- а) за счет разработки Положения о системе управления персоналом обеспечивается взаимосвязь между отдельными направлениями управления

человеческими ресурсами в организации, формируются цели организации по отношению к управлению персоналом;

б) Положение об обучении позволяет работнику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, за счет развития профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальное поощрение;

в) использование Положения об оценке создает объективную возможность формирования представлений о профессионализме работника не только у руководства предприятия, но и у сотрудников организации;

г) за счет Положения о найме обеспечивается привлечение на предприятие работников, обладающих необходимой квалификацией, кроме того, проводится объективная оценка профессиональных навыков работника;

д) Положение о материальном стимулировании поощряет работников предприятия к участию в совершенствовании производственной деятельности.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Эффективность совершенствования управления персоналом оценивается во взаимосвязи с реализацией стратегии роста на основе внутренних преимуществ. Реализация данной стратегии невозможна без формирования системы управления персоналом, исходя из особенностей деятельности предприятия, именно кадровая стратегия составляет основу реализации данной стратегии, поскольку обеспечивается соответствие работников производственным потребностям предприятия. Как следствие, оценка эффективности направления совершенствования системы управления персоналом ведется исходя из увеличения прибыли. Увеличение прибыли оценивается с учетом затрат, необходимых для совершенствования предложенных направлений.

Поскольку речь идет о реализации стратегии роста, оценка проводится на основе увеличения выручки. Выручка возрастает за счет более высокой



конкурентоспособности продукции предприятия, в первую очередь, по внутренним преимуществам. Реализация стратегии, основанной на внутренних преимуществах, также предполагает повышение рентабельности. Источником роста рентабельности выступают предложения работников по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

Оценка прироста выручки основывается на данных Отдела маркетинга. Предприятие могло бы расширить сбыт продукции при условии усиления внутренних преимуществ, основанных на технологической составляющей, на 42,22%. Принимается, что данный показатель составляет эффект совершенствования системы управления персоналом по выручке. Расчет прироста выручки за счет совершенствования системы управления персоналом предприятия представлен в табл. 3.4.

Таблица 3.4 - Прирост выручки ООО «Сеть Связной» за счет совершенствования системы управления персоналом предприятия

Показатель	2017	За счет рекомендаций	Отклонение (+, -)
Выручка, тыс. руб.	466980	664139	197159
Темп роста выручки, %	-	142,22%	-

За счет рекомендаций выручка составляет:

$$466980 * 1,4422 = 664139 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение выручки по сравнению с 2017 годом составляет:

$$664139 - 466980 = 197159 \text{ тыс. руб.}$$

По данным Производственного отдела, доля необоснованных расходов, которые могут быть снижены за счет совершенствования производства, составляет 5,31% себестоимости продаж.

Расчет прироста прибыли от продаж и рентабельности продаж за счет совершенствования системы управления персоналом представлен в табл. 3.5.

Таблица 3.5 - Прирост прибыли от продаж и рентабельности продаж ООО «Сеть Связной» за счет совершенствования системы управления персоналом

Показатель	2017	За счет рекомендаций	Отклонение (+, -)
Выручка, тыс. руб.	466980	664139	197159
Себестоимость продаж, тыс. руб.	321570	433052	111482
Доля себестоимости продаж в выручке, %	68,86	65,21	-3,66
Валовая прибыль, тыс. руб.	145410	231087	85677
Коммерческие расходы, тыс. руб.	114500	126102	11602
Управленческие расходы, тыс. руб.	9490	14581	5091
Прибыль от продаж, тыс. руб.	21420	90404	68984
Рентабельность продаж, %	4,59	13,61	9,03

Увеличение прибыли от продаж достигается за счет уменьшения доли себестоимости продаж в выручке. Исходя из данных за 2017 год, доля себестоимости продаж в выручке составит:

$$0,6886 \cdot (1 - 0,0531) = 65,21\%$$

Исходя из предполагаемой с учетом рекомендаций выручки, себестоимость продаж составит:

$$664139 \cdot 0,6521 = 433052 \text{ тыс. руб.}$$

Валовая прибыль с учетом рекомендаций составит:

$$664139 - 433052 = 231087 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма коммерческих расходов оценивается на основе показателя среднегодового темпа роста:

$$\sqrt[3]{1,0890 \cdot 1,1138} = 110,13\%$$

В среднем за 2015-2017 годы коммерческие расходы возрастали на 10,13% в год. Сумма коммерческих расходов составит:

$$114500 \cdot 1,1013 = 126102 \text{ тыс. руб.}$$

Величина коммерческих расходов составит 126102 тыс. руб.

Сумма управленческих расходов за счет совершенствования системы управления персоналом должна возрастать более медленными темпами, чем за 2015-2017 годы. Предполагается ее увеличением теми же темпами, что и выручки предприятия:

$$9490 * 1,4422 = 14581 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение прибыли от продаж за счет совершенствования системы управления персоналом предприятия составляет 68984 тыс. руб., рентабельность продаж возрастает на 9,03%.

Тем не менее, эти показатели не учитывают затрат на совершенствование системы управления персоналом, сумма которых состоит из единовременных и текущих затрат организации. Единовременные затраты осуществляются только для реализации рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

Менеджер по управлению персоналом участвует в разработке документов, поскольку это его обязанности, предусмотренные должностными инструкциями, поэтому дополнительных затрат предприятие не осуществляет. В то же время, руководители подразделений не обязаны разрабатывать описания на должности и материалы для оценки профессиональных знаний работников. Всего в организации имеется 20 должностей, по руководителям привлечения работников не проводится, поэтому необходимы документы на 15 должностей. Трудоемкость разработки одного документа устанавливается в 4 часа.

Расчет единовременных затрат представлен в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Единовременные затраты на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Доплата руководителям за разработку документов	49,80
Отчисления во внебюджетные фонды	14,94
Итого	64,74

Затраты оцениваются исходя из средней заработной платы по категориям руководителей, которая составляет 68,2 тыс. руб. в месяц. Средняя стоимость одного часа работы руководителей оценивается исходя из общей продолжительности рабочего времени, составляющей 1973 часа:

$$12 * 68,2 / 1973 = 0,415 \text{ тыс. руб./час.}$$

Разрабатываются по два документа для 15 должностей при трудоемкости в 4 часа на один документ. Общая трудоемкость составит:

$$15*2*4 = 120 \text{ часов.}$$

Доплата руководителям за разработку документов составит:

$$0,415*120 = 49,80 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды при ставке в 30% составят:

$$0,3*49,80 = 14,94 \text{ тыс. руб.}$$

Текущие затраты на совершенствование системы управления персоналом предприятия включают в себя доплату Менеджеру по персоналу, поскольку он выполняет функции руководителя, доплаты работникам за предложения по совершенствованию производственной деятельности, и расходы на обучение.

Расчет текущих затрат представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7 - Текущие затраты на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Доплата Менеджеру по персоналу	240
Доплаты работникам за предложения по совершенствованию деятельности	6952
Отчисления во внебюджетные фонды	2158
Обучение персонала	445
Итого	9795

Заработная плата специалиста по управлению персоналом составляет 40 тыс. руб., исходя из оплаты труда руководителей предприятия, устанавливается в 60 тыс. руб. Доплаты в год составляют:

$$12*(60-40) = 240 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку величина доплат работникам за предложения по совершенствованию производственной деятельности заранее неизвестна, она устанавливается в размере 18% фонда оплаты труда на предприятии:

$$0,18*38622 = 6952 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды составят:

$$0,3*(240+6952) = 2158 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на обучение устанавливаются исходя из данных бухгалтерии о расходах на обучение в 2017 году, которые составили 844 тыс. руб. По данным Специалиста по персоналу о фактических потребностях работников в обучении составляет 1289 тыс. руб. в год. Увеличение затрат составляет:

$$1289 - 844 = 445 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет общей суммы затрат на совершенствование системы управления персоналом представлен в табл. 3.8.

Таблица 3.8 - Затраты на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Единовременные затраты	65
Текущие затраты	9795
Итого	9860

Совокупные затраты на совершенствование системы управления персоналом на предприятии составляют 9860 тыс. руб.

Оценка экономического эффекта рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом представлена в табл. 3.9.

Таблица 3.9 - Экономический эффект рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Сеть Связной», тыс. руб.

Показатель	Значение
Прирост выручки	197159
Прирост прибыли от продаж	68984
Затраты на совершенствование системы управления персоналом	9860
Прирост прибыли от продаж с учетом затрат	59124

Прирост прибыли от продаж с учетом затрат составит:

$$68984 - 9860 = 59124 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку затраты на совершенствование системы управления персоналом окупаются, предложенные рекомендации эффективны для предприятия. Кроме того, создается социальный эффект за счет роста удовлетворенности трудом работников.

Таким образом, эффективность совершенствования системы управления персоналом на предприятии определяется следующими показателями:

- увеличение выручки составляет 197159 тыс. руб.;
- прирост прибыли от продаж составляет 68984 тыс. руб.;
- затраты на совершенствование системы управления персоналом составляют 9860 тыс. руб.;
- прирост прибыли от продаж с учетом затрат составляет 59124 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систему управления персоналом можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, за счет которых достигается наиболее эффективное использование трудовых ресурсов на перспективу с точки зрения получения организацией прибыли и достижения других целей управления деятельностью организации. Элементы системы управления персоналом включают в себя цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, а также взаимосвязь субъектов управления персоналом и участие работников в управлении организацией.

Управление персоналом направлено на достижение целей организации и целей работника. С точки зрения работника компании необходимо создание таких условий, в которых формируется удовлетворенность трудом во взаимосвязи с выполнением работником трудовых обязанностей как условия достижения целей организации. Организация ориентируется на получение прибыли, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать возможности использования работников для достижения этой цели, а также создавать условия для повышения эффективности использования трудового потенциала на перспективу.

В плане неденежных вознаграждений в зарубежной практике активно используются вознаграждения, связанные с общественным статусом работника через оплачиваемые представительские расходы, создаются пенсионные планы, консультативными службами обеспечивается защищенность сотрудников компании, организуются корпоративные занятия спортом. Среди нематериальных стимулов особое место занимает организация рабочего места как способ поощрения других работников к более производительному труду, кроме того, используется стимулирование свободным временем, ряд компаний предлагает возможность выбора отпуска, оплаченного компанией как сочетание неденежных и нематериальных стимулов.

Деятельность ООО «Сеть Связной» характеризуется следующими особенностями:

- предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, которая отвечает текущим и перспективным потребностям предприятия;

- режим и условия труда на предприятии отвечают требованиям трудового законодательства. Характер труда связан с производственным профилем деятельности организации;

- предприятие предлагает потребителям широкий перечень продукции, который регулярно обновляется в соответствии с запросами потребителей и тенденциями в развитии рынка;

- предприятие наращивает основные экономические показатели, повышаются деловая активность и рентабельность, но рентабельность продаж организации сравнительно невысока;

- эффективное использование возможностей внешней среды организацией возможно только при условии эффективного управления персоналом, поскольку использование технологического потенциала определяется уровнем профессиональной подготовки работников.

Кадровый состав организации характеризуется следующими особенностями:

- структура персонала по категориям, можно отметить, в целом, рациональна, с учетом особенностей деятельности организации. На руководителей приходится порядка 20% всей работников (в 2015 г. несколько больше, 22,45%);

- доля работников женского пола в структуре персонала несколько возрастает, тем не менее, в 2017 г. на работников женского пола приходилось 40,92% всех сотрудников, мужского – 59,02%. В структуре персонала организации преобладают работники в возрасте до 25 лет, что является, в целом, положительным аспектом, поскольку свидетельствует о наличии у персонала организации значительных перспектив развития;



- стаж работы большинства сотрудников организации велик, несмотря на значительную долю работников в возрасте до 25 лет, только 3 работника в 2015 г., 4 работника в 2016 г. и 5 работников в 2017 г. имели стаж работы менее 5 лет. Значительна численность работников, имеющих стаж работы свыше 20 лет;

- наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием, однако, доля данной группы работников снижается с 44,90% в 2015 г. до 40,98% в 2017 г. Доля работников, не имеющих законченного среднего образования, составляет в 2015 г. 6,12%, в 2016 г. – 7,41%, в 2017 г. – 4,92%.

Выделены следующие проблемы управления персоналом в ООО «Сеть Связной»:

- специализированный субъект управления персоналом имеет статус специалиста, а не руководителя;

- в перспективе низкая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли;

- наращивание численности персонала высокими темпами не позволяет руководству организации контролировать эффективность использования труда вновь принятых работников, поскольку отсутствуют механизмы деловой оценки персонала компании;

- отсутствует деловая оценка, что снижает эффективность контроля соответствия работников потребностям компании. Не используется нематериального стимулирования труда работников;

- заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников.

Выделены следующие направления совершенствования системы управления персоналом на предприятии:

- основные ориентиры в управлении персоналом связаны со стратегией роста на основе внутренних преимуществ, которая предполагает повышение квалификации работников и их ориентацию на производственную деятельность предприятия;

- основу совершенствования системы управления персоналом предприятия составляет повышение интереса к работе как средства реализации профессиональных притязаний на основе создания возможности для профессионального развития, что обеспечивается использованием обучения как поощрения для работников;

- совершенствование кадровых документов предприятия позволяет предприятию сформировать систему управления персоналом в соответствии с наиболее значимыми направлениями повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Эти направления определяются стратегией предприятия;

- для совершенствования системы управления персоналом необходима разработка следующих документов организации:

а) за счет разработки Положения о системе управления персоналом обеспечивается взаимосвязь между отдельными направлениями управления человеческими ресурсами в организации, формируются цели организации по отношению к управлению персоналом;

б) Положение об обучении позволяет работнику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, за счет развития профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальное поощрение;

в) использование Положения об оценке создает объективную возможность формирования представлений о профессионализме работника не только у руководства предприятия, но и у сотрудников организации;

г) за счет Положения о найме обеспечивается привлечение на предприятие работников, обладающих необходимой квалификацией, кроме того, проводится объективная оценка профессиональных навыков работника;

д) Положение о материальном стимулировании поощряет работников предприятия к участию в совершенствовании производственной деятельности.

Эффективность совершенствования системы управления персоналом на предприятии определяется следующими показателями:

- увеличение выручки составляет 197159 тыс. руб.;
- прирост прибыли от продаж составляет 68984 тыс. руб.;
- затраты на совершенствование системы управления персоналом составляют 9860 тыс. руб.;
- прирост прибыли от продаж с учетом затрат составляет 59124 тыс. руб.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ананьева С.Е. От управления персоналом – к управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом / С.Е. Ананьева // Итоги научно-исследовательской работы вуза за 2014 год: сборник научных статей / под ред. Н.М. Швецова. – Йошкар-Ола, 2014. – С. 306-364.
2. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2016. – 416 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб.: Питер, 2014. – 848 с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. М.: Современная школа, 2014. – 448 с.
5. Бразевич С.С. Специфика современной модели управления людьми в организации – модели «Управления человеческими ресурсами» / С.С. Бразевич // Научная мысль. – 2015. – № 3 (17). – С. 33-35.
6. Васильев Д.И. Новые объяснения понятий человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление персоналом в банках / Д.И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 12 (63). – С. 215-220.
7. Веснин Р.В. Основы менеджмента [Текст] / Р.В. Веснин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 315 с.
8. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала / С.В. Витик // Достойный труд – основа стабильного общества: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 28-33.
9. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 492 с.
10. Ганэ В.А. Особенности использования корпоративной стратегии в управлении персоналом на инновационном предприятии / В.А. Ганэ, Н.А. Гончарук // Новости науки и технологий. – 2016. – № 3 (38). – С. 3-9.

11. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. М.: Инфра-М, 2014. – 512 с.
12. Ильина А.В. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом / А.В. Ильина, А.М. Волченко // Science Time. – 2016. – № 12 (36). – С. 286-292.
13. Карцева Е.А. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами / Е.А. Карцева // В мире научных открытий: материалы II Всероссийской студенческой научной конференции. Сер. «Экономические науки» / под ред. В.А. Исайчева, О.Н. Марьиной. – 2015. – С. 177-181.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 448 с.
15. Климович Н.В. Переход управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и формирование международной модели HR-компетенций / Н.В. Климович // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 10. – С. 140-144.
16. Короленко Ю.Н. Стратегия управления персоналом важнейшая составляющая в управлении организации / Ю.Н. Короленко // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов. – Симферополь, 2016. – С. 33-38.
17. Кочергина С.Г. Управление человеческими ресурсами в системе управления организацией / С.Г. Кочергина, А.А. Федоров // Экономика, право и управление: теория, методология и практика: Сборник материалов заочной научно-практической конференции, посвященной юбилею заслуженного работника высшей школы Российской Федерации и Чувашской Ю.П. Республики Леванова. – 2015. – С. 82-86.
18. Кочурина Р.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами / Р.А. Кочурина, Д.М. Магомедкеримова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – № S5. – С. 36-40.

19. Крымов С.М. Управление персоналом организации: концепции личных стратегий / С.М. Крымов // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: V Международная научно-практическая конференция / под общ. ред. В.Н. Скворцова. – 2015. – С. 254-259.

20. Кузнецов А.В. Методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации / А.В. Кузнецов // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2016. – № 16. – С. 103-108.

21. Лапшина З.В. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами организации / З.В. Лапшина, К.С. Прахт // NovaInfo.Ru. – 2015. – Т. 1. – № 32. – С. 86-90.

22. Лобызенкова В.А. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в организации [Текст] / В.А. Лобызенкова // Интеграция науки и практики как механизм эффективного развития современного общества: Материалы XII международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 245-250.

23. Лукьянова Н.И. Компетенционный и квалификационный подходы к управлению человеческими ресурсами организаций / Н.И. Лукьянова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 3. – С. 102-104.

24. Лукьянова Т.В. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова, С.И. Ярцева, В.Г. Коновалова, С.В. Баранчев. – М.: Проспект, 2016. – 272 с.

25. Натальина Т.В. Интегрированный подход к формированию и реализации стратегии роста предприятий / Т.В. Натальина // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2016. – № 2. – С. 132-147.

26. Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных

интеграционных процессов и пути их решения: сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях. – 2017. – С. 96-98.

27. Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами организации (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда / Л.В. Романова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-5. – С. 108-115.

28. Сабетова Т.В. Проблемы управления по целям и использования КПЭ в управлении человеческими ресурсами в современной российской экономике / Т.В. Сабетова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 7. – С. 28-33.

29. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. – М.: Добрая книга, 2015. – 536 с.

30. Сударкина, Х.В. Совершенствование и управление системой мотивации персонала на примере ООО «ГЛК-Ростов-на-Дону» / Х.В. Сударкина // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 10-2. – С. 123-128.

31. Суханов Е.В. Формирование и развитие инновационного подхода по управлению человеческими ресурсами / Е.В. Суханов // Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы: материалы международного научно-практического форума. – 2016. – С. 402-405.

32. Таланова, Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н.В. Таланова, Н.В. Алексеева // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – № 3 (21). – С. 73-77.

33. Тарасова К.А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления / К.А. Тарасова // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. – 2015. – № 3. – С. 30-33.

34. Тебекин А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.

35. Текуева М.Т. Взаимосвязь развития инновационной экономики с управлением человеческими ресурсами в современной России / М.Т. Текуева // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2016. – № 5. – С. 88-92.

36. Управление персоналом / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2015. – 448 с.

37. Хаматнурова Е.Н. Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями / Е.Н. Хаматнурова, Н.С. Гужавина // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – № 6 (19). – С. 109-115.

38. Чесняк М.Г. Управление персоналом в контексте стратегии устойчивого развития / М.Г. Чесняк // Материалы II-й ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета «Университетская наука – региону» / под ред. Л.И. Ушвицкого, Н.Н. Яковенко. – 2014. – С. 97-105.

39. Чилипенко Л.С. Diversity management как современный подход к управлению человеческими ресурсами: теория и практика / Л.С. Чилипенко // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы: сборник статей по материалам I Международной научно-практической студенческой конференции: в 4 томах. Кафедра экономики предприятия НГПУ им. К. Минина. – 2015. – С. 182-185.

40. Чугунов А.Г. Концептуальные инновации изменения системы обучения управлению человеческими ресурсами / А.Г. Чугунов // Управленческие науки в современной России. – 2016. – Т. 1. – № 1. – С. 439-444.

41. Шекурова М.М. Инновационные формы организации работы по управлению человеческими ресурсами организации / М.М. Шекурова, З.Я. Латыпов // Вестник Казанского технологического университета. – 2016. – Т. 17. – № 24. – С. 387-391.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Основные документы в области управления персоналом в ООО «Сеть  
Связной»

Документ	Содержание	Недостатки
Правила внутреннего распорядка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлены правила приема на работу, а также перевода на другую работу</li> <li>- определены правила командировок</li> <li>- установлены права и обязанности работников</li> <li>- определены права и обязанности работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует указание на время труда и отдыха работников</li> <li>- отсутствуют указания на правила поощрения и взысканий</li> </ul>
Положение о материальном стимулировании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлен порядок определения материального денежного вознаграждения руководству организации – собранием учредителей компании</li> <li>- установлен порядок определения фонда материального стимулирования – руководителем организации</li> <li>- установлены базовые показатели для выплаты премий:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) пропорционально оплате труда</li> <li>б) с использованием показателя трудового участия</li> </ul> </li> <li>- установлена индивидуальная система вознаграждений для руководителей</li> <li>- предусмотрена возможность выплаты бонусов</li> <li>- предусмотрена возможность выплаты единовременного вознаграждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствуют показатели для выплаты вознаграждений руководству компании</li> <li>- отсутствует указание на порядок определения суммы премирования руководителя организации – определяется приказом руководителя</li> <li>- возможность выплаты бонусов не регулируется на уровне Положения детально</li> <li>- отсутствует четкое указание на порядок распределения фонда премирования работников</li> <li>- отсутствует четкое указание на порядок определения оснований для премирования</li> <li>- фактически отсутствует система поощрения личной инициативы работников</li> <li>- отсутствует указание на порядок определения вознаграждений для руководителей, при этом перечень вознаграждений для руководства шире, чем для других работников</li> </ul>
Положение о проведении аттестации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлено понятие аттестации работников, определены цели аттестации</li> <li>- установлены виды аттестации, а также категории работников, подлежащих и не подлежащих аттестации</li> <li>- установлены этапы аттестации работников</li> <li>- установлен порядок оформления результатов аттестации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует указание на ст. 81 ТК РФ</li> <li>- в качестве целей предусмотрено совершенствование отбора персонала, однако, аттестация является формой итогового, а не предварительного контроля соответствия работника занимаемой им должности</li> <li>- отсутствует указание на порядок и возможные направления использования результатов аттестации</li> <li>- отсутствует указание на обязательный порядок участия в</li> </ul>

		<p>аттестации представителя выборного органа профсоюза, что прямо указано в ч. 3 ст. 81 ТК РФ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аттестация включает в себя оценку личных качеств работника, однако, данный вид оценки персонала предусматривает только оценку квалификации с точки зрения соответствия занимаемой должности</li> <li>- отсутствует указание на порядок обжалования работником результатов аттестации</li> <li>- отсутствует указание на виды решений, которые могут приниматься по результатам аттестации</li> <li>- отсутствует указание на срок принятия руководителем работника решения по результатам аттестации</li> </ul>
Регламент подбора персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлены лица, ответственные за подбор, отбор и расстановку работников</li> <li>- установлен порядок планирования, подбора и отбора персонала в организации</li> <li>- установлены источники найма персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в организации отсутствует специалист по персоналу, на которого возложены обязанности по найму персонала</li> <li>- отсутствует четкий порядок планирования потребности в персонале</li> <li>- отсутствует указание на анализ публикаций резюме при подборе персонала</li> <li>- отсутствует указание на возможность публикации объявлений о найме персонала</li> <li>- отсутствует указание на возможность использования специальных тестов, либо других методов определения соответствия кандидата должности, на которую он претендует</li> <li>- установлена единая для всех кандидатов последовательность отбора персонала, независимо от должности</li> <li>- отсутствуют указания на последовательность расстановки персонала, только описание системы документов</li> <li>- не предусмотрена систематизация результатов отбора персонала, а также данных о кандидатах, которые не прошли отбор на должность в организацию</li> </ul>
Положение об обучении персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлены цель и принципы обучения работников организации</li> <li>- установлены конкретные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует указание на порядок сбора заявок на обучение работников</li> <li>- отсутствует указание на порядок выбора образовательного учреждения</li> </ul>

	<p>формы обучения работников  - определена система компенсаций стоимости части обучения работника в зависимости от стажа работы в организации</p>	<p>и конкретных образовательных программ при внешнем обучении  - отсутствует указание на получение работниками права на обучение  - отсутствует указание на обязанность работника проработать определенный срок после прохождения обучения  - отсутствует указание на наставничество как одну из внутренних форм обучения  - предусмотрены формы контроля результатов обучения только по нескольким формам обучения. Для наставничества, долгосрочных форм обучения, а также курсов, на которых работники получают новые знания не предусмотрено порядка контроля результатов обучения  - отсутствует порядок разработки тестового материала по результатам обучения. В целом, необходимость разработки тестовых материалов по результатам обучения для каждого курса требует значительных затрат времени  - отсутствует указание на порядок формирования финансовых ресурсов на обучение работников</p>
--	---	--

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

---

*(подпись выпускника)*

*(Ф.И.О.)*