

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент
_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

Разработка кадровой политики предприятия и оценка эффективности управления
персоналом предприятия ЗАО Торговый дом «Перекресток»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.01.2017.432.ПЗ ВКР

Руководитель, профессор, д.э.н.
_____ /Ю.В.Лысенко

«_____» _____ 2017 г.

Автор работы, студент группы

ЭУ – 553

_____ / Ю.С.Головина

«_____» _____ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____ / А.Б.Васильевский

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Головина Ю. С. Разработка кадровой политики предприятия и оценка эффективности управления персоналом предприятия ЗАО Торговый дом «Перекресток». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-553з, 2017. – 79 с., 26 табл., 21 рис., библиографический список – 50 наим., 1 прил.

Объектом работы является торговое предприятие ЗАО Торговый дом «Перекресток».

Цель работы – разработать кадровую политику предприятия и провести оценку эффективности управления персоналом.

В работе изучена сущность и типология кадровой политики предприятия. Определены методы повышения эффективности управления персоналом предприятия. Проведено сравнение отечественного и зарубежного опыта кадровой политики.

Приведена краткая характеристика ЗАО Торговый дом «Перекресток». Проведен анализ эффективности системы управления персоналом ЗАО Торговый дом «Перекресток». Проведен анализ эффективности реализации кадровой политики.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1 Сущность кадровой политики предприятия.....	7
1.2 Методы повышения эффективности управления персоналом предприятия	15
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта кадровой политики	23
2 ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗАО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ПЕРЕКРЕСТОК» (МАГАЗИНЫ «ПЯТЕРОЧКА»)	33
2.1. Краткая характеристика предприятия.....	33
2.2 Анализ эффективности системы управления персоналом	37
2.3 Анализ эффективности реализации кадровой политики в ЗАО Торговый дом«Перекресток» (магазины «Пятерочка»).....	44
3 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗАО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ПЕРЕКРЕСТОК» (МАГАЗИНЫ «ПЯТЕРОЧКА»)	59
3.1 Разработка социально-экономических технологий кадровой политики.....	59
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	74
ПРИЛОЖЕНИЯ А Бухгалтерская отчетность ЗАО Торговый Дом «Перекресток».....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что грамотная кадровая политика предприятия, сформированная с учетом внутренних и внешних факторов, влияющих на нее. Учет факторов, влияющих на кадровую политику, поможет привести в соответствие экономическую выгоду, являющуюся целью работодателя, и потребности работников, повысив их мотивацию и интерес.

Результатом развития производственных отношений стало понимание важности того, насколько зависит успешность предприятия от эффективности и качества профессиональной деятельности ее персонала. Стало ясно, что никакие новейшие технологии и самое современное оборудование не могут гарантировать достижение стоящих перед предприятием стратегических целей без квалифицированных кадров, потребности и интересы которых соответствуют данным целям. Притом, что технологии и оборудование доступны не только самому предприятию, но и его конкурентам. Высокопрофессиональный, работоспособный и мотивированный персонал становится основным преимуществом. Именно качество кадрового состава, его грамотная расстановка, и надлежащая мотивация позволяют обеспечивать постоянный рост производительности труда, повышение качества продукции и увеличение объемов ее выпуска.

Вопросы разработки кадровой политики предприятия и оценки эффективности управления персоналом актуальны и являются одним из приоритетов в деятельности ЗАО Торговый дом «Перекресток».

Объект – ЗАО Торговый дом «Перекресток» (магазины «Пятерочка»).

Предмет – особенности кадровой политики и системы управления персоналом ЗАО Торговый дом «Перекресток».

Цель работы – разработка кадровой политики предприятия и оценка эффективности управления персоналом.

В соответствии с поставленной целью решены следующие задачи:

– изучить теоретические и методические основы разработки кадровой политики и

- оценки эффективности управления персоналом предприятия;
- провести анализ эффективности системы управления персоналом и реализации кадровой политики предприятия;
 - разработать социально-экономические технологии кадровой политики предприятия;
 - оценить эффективность предложенных рекомендаций.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы применены следующие методы: опросные методы (анкетирование, экспертные оценки), метод планирования и управления.

Практическая значимость заключается в разработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом и разработки кадровой политики предприятия.

Проблемой разработки кадровой политики и системы управления персоналом занимались такие отечественные ученые как: А. П. Егоршин, И. Дуракова, В. Веснин, П.В. Журавлев, А. Кибанов, Н Крылов, М. Магура, Б. Сербиновский, С. В. Шекшня и др. они внесли огромный вклад в развитие методологической и теоретической базы управления персоналом хозяйствующих субъектов.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, библиографический список. В первом разделе изучены теоретические и методические основы разработки кадровой политики и оценки эффективности управления персоналом в предприятия. Во втором разделе проведен анализ эффективности системы управления персоналом и реализации кадровой политики предприятия. Разработаны социально-экономические технологии кадровой политики предприятия. Оценена эффективность предложенных рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность кадровой политики предприятия

Сложно представить успешную деятельность современной предприятия без продуманной кадровой политики. Если систему взаимодействия между членами коллектива выстроить грамотно, то оптимальный процесс выполнения своих обязанностей сможет привести компанию к успеху, но если нюансами кадровой политики пренебречь, то о сплоченной команде сотрудников не может быть и речи.

Именно кадры решают все – работники предприятия являются ее ценнейшим ресурсом. Разработка кадровой политики позволит регулировать трудовые отношения, во время которых членами коллектива решаются важные бизнес-задачи. Кадровая политика отталкивается от таких факторов, как сфера деятельности предприятия и основные цели, которые перед ней стоят.

Кадровая политика предприятия проявляется в том, каким образом реализуются цели и задачи управления персоналом, насколько полно с ее помощью удастся раскрыть потенциал и повысить отдачу от имеющихся трудовых ресурсов [24, с. 129].

Она определяется теми принципами, которые лежат в основе деятельности кадровой службы, и является стратегией целенаправленной работы с кадрами, отвечающей концепции развития предприятия, цель которой – повышение вовлеченности персонала, максимальное совпадение интересов работодателя и работников. [19, с. 55].

Грамотная кадровая политика способна обеспечить: оптимальный баланс процессов обновления; повышение качественного уровня кадров в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием, и ситуацией на рынке труда [1, с. 84]:

Кадровая политика предприятия должна формироваться целенаправленно, с учетом его стратегических целей, она должна отражать основные аспекты трудовых и общественных взаимоотношений, иметь объективный характер;

Кадровая политика предприятия должна быть увязана с общей кадровой политикой, проводимой в данной сфере экономической деятельности, и быть интегрированной с другими социальными и финансово-экономическими подсистемами;

Кадровая политика должна быть стабильной, отвечающей ожиданиям работников, которые хотят быть уверенными в своем завтрашнем дне, но, с другой стороны, она должна быть достаточно гибкой, позволяющей в кратчайшие сроки адаптироваться к изменениям внешних факторов, в том числе, ситуации на рынке труда;

Кадровая политика предприятия должна быть экономически обоснованной, позволяющей с высокой степенью эффективности тратить каждый рубль, вложенный в программы управления персоналом, реализующейся с учетом реальных финансовых возможностей предприятия;

Кадровая политика должна строиться как на общих принципах управления персоналом предприятия в целом, так и избирательных принципах, действующих, когда это необходимо. В отношении отдельных структурных подразделений, групп или категорий работников, обеспечивая тем самым индивидуальный подход, как к отдельным трудовым сообществам, так и отдельным членам трудового коллектива; [20, с. 32].

Кадровая политика должна быть сформирована не только с целью скорейшей реализации стратегических задач предприятия и достижения максимального экономического эффекта, но и с учетом социальных задач, решение которых является обязанностью работодателя;

Выбор средств, методов, приоритетов кадровой политики предприятия должен осуществляться с учетом основных принципов, на которых она построена, и не противоречить им;

Кадровая политика предприятия должна строиться на принципах справедливости, что может выражаться в жестких и негуманных методах по отношению к неэффективным работникам, поэтому важно, чтобы критерии оценки эффективности были понятными для каждого из них;

Кадровая политика должна осуществляться с учетом того, как принимаемые меры могут отразиться на положении работников, к каким социальным издержкам они могут привести.

Какие факторы влияют на кадровую политику предприятия. Кадровая политика предприятия должна формироваться с учетом как внешних, так и внутренних факторов.

К внешним факторам можно отнести [32, с. 27]:

ситуацию на рынке труда – наличие предприятий-конкурентов, источники формирования, качественный и структурный состав трудовых резервов;

действующее трудовое законодательство, особенности правового регулирования трудовых взаимоотношений;

причастность персонала к деятельности профессиональных и общественных объединений, поскольку традиции и приоритеты деятельности таких объединений, ее стратегию необходимо учитывать при разработке кадровой политики. [26, с.105].

К внутренним факторам, оказывающим решающее влияние на кадровую политику предприятия, относятся:

этап развития предприятия, определяющий стоящие перед ним краткосрочные и долгосрочные цели;

специфика производственной деятельности определяющая стиль управления и структуру предприятия (командный или демократический, централизованную или децентрализованную);

качество сложившихся на настоящий момент кадров;

условия труда, определяющие степень умственных и физических усилий, требующихся от сотрудников для успешного выполнения трудовых функций; наличие вредных и опасных факторов;

необходимость взаимодействия с коллегами при решении задач;
степень успешности предприятия и трудового коллектива, финансовые возможности предприятия;

наличие сформировавшейся и эффективной организационной и корпоративной культуры, сложившиеся корпоративные традиции и обычаи;

стиль руководства, позволяющий менеджменту предприятия в максимальной степени раскрывать потенциальные возможности персонала.

Эффективность кадровой политики определяется дополнительным набором факторов (рисунок 1).

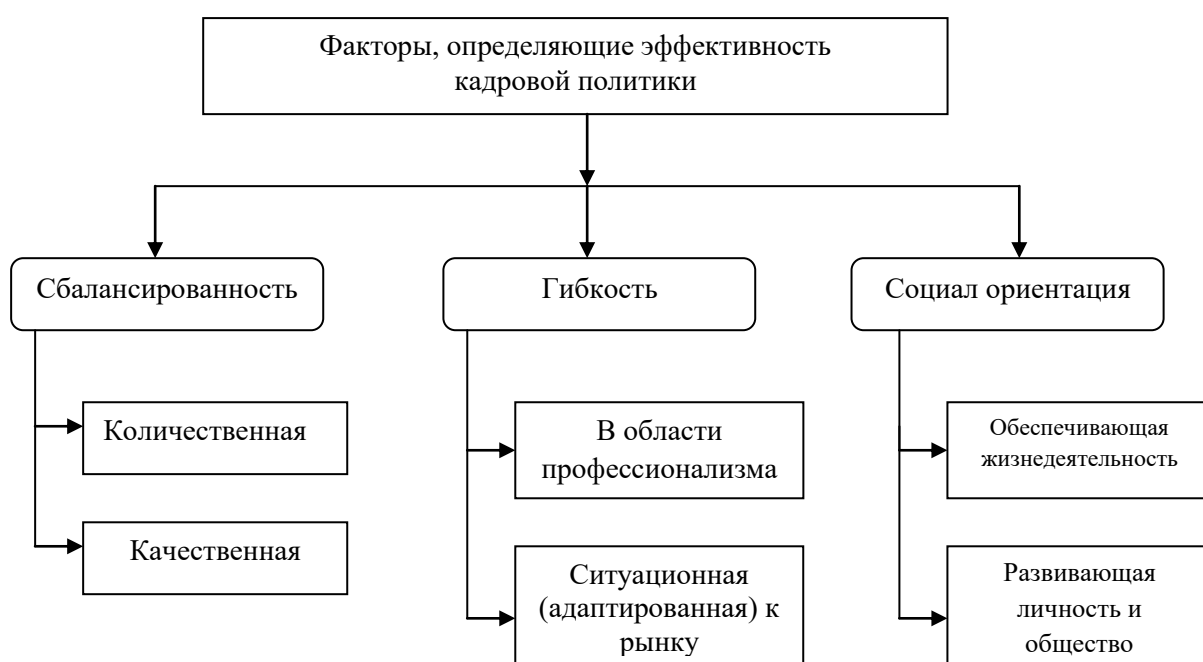


Рисунок 1.1 – Факторы эффективности кадровой политики

Понятно, что внутренние факторы, определяющие кадровую политику предприятия, можно будет скорректировать и учесть, определяя общую стратегию работы с персоналом. Точно также можно управлять и внешними факторами, учитывая их при разработке стратегии управления кадрами .

Так, например, когда перед предприятием стоит вопрос выживаемости в условиях обострения конкурентной борьбы, кадровая политика должна адаптироваться к новым требованиям, что проявится в ужесточении условий отбора кандидатов, повышении требований к имеющемуся у них уровню

компетенций. Одновременно с этим должна быть проведена оценка эффективности работы персонала, определены направления обучения и развития, повышения квалификации. [29, с. 30].

Кроме этого, от кадровой службы потребуются разработка мер по повышению мотивированности и вовлеченности персонала. Когда речь идет о необходимости сокращения штатов, вызванной кризисными явлениями в экономике страны, в этих условиях новая кадровая политика проявится в отказе от приема новых сотрудников, сокращением тех, чей труд малоэффективен, ротацией и расстановкой персонала, позволяющей повысить производительность путем оптимизации использования имеющегося кадрового потенциала.

Такие меры позволят минимизировать отрицательное воздействие внешних факторов, сохранить и даже повысить необходимый для стабильной работы предприятия уровень качества кадров.

Если конъюнктура, сложившаяся на региональном рынке труда, характеризуется дефицитом кадров нужных специальностей, грамотно построенная кадровая политика поможет повысить привлекательность работодателя и переманить необходимых предприятию специалистов от конкурентов.

Этого можно добиться, повысив уровень оплаты труда, расширив социальный пакет или же привлекая работников из других регионов, оплатив их проезд и обеспечив жильем.

Регулирующими кадровую политику документами являются должностные инструкции, положения о трудовом распорядке, штатные расписания и прочие локальные бланки. В них определяются объекты и субъекты кадровой политики, которыми являются персонал и система управления персоналом. [25, с. 114]:

Общие положения кадровой документации должны учитывать следующие положения:

персонал учреждения рассматривается, как инструмент, способный гарантировать предприятию конкурентное преимущество и поддержание деловой активности;

делегирование полномочий между членами коллектива обязано подразумевать равенство и учет интересов представителей каждого структурного подразделения;

персонал должен рассматриваться, как ценный капитал, приобретенный организацией далеко не на один год;

именно члены коллектива выступают в роли носителей корпоративных ценностей;

система управления персоналом и кадровая политика должны быть интегрированы в общую корпоративную культуру предприятия.

Если к созданию кадровой политики подойти со всей ответственностью, то фирма сможет конкурировать даже с более крупными корпорациями, успешно завоевывая свою нишу на рынке услуг или товаров.

Вариантов кадровой политики на практике существует не так много, и их, чаще всего, разделяют на несколько категорий, в зависимости от степени влияния руководства на персонал [47, с. 34]:

реактивную (преобладают действия, способствующие оперативному решению внештатных ситуаций);

пассивную (прогнозирование кадровой политики не ведется, отсутствует четкая программа действий по нормализации отношений с персоналом);

активную (имеются средства воздействия на различные ситуации, руководством предприятия составляется прогноз развития кадровой политики);

превентивную (среднее между реактивной и активной кадровыми стратегиями);

закрытую (подразумевается использование различных действий для удержания персонала внутри предприятия);

открытую (максимально активное привлечение новых сотрудников).

Первые четыре типа применяются, когда кадровая стратегия управления персоналом определяется за счет понимания руководством степени влияния административного состава на общую корпоративную культуру. Два последних типа определяются по степени открытости предприятия к внешней среде и внутренним факторам во время формирования штатного состава.

Основной целью кадровой политики является нормализация отношений между членами коллектива, что позволяет создать сплоченную команду, способную решить сложные ситуации в максимально сжатые сроки.

Еще на этапе приема новых работников необходимо продумывать возможные варианты развития ситуации – принесет ли новый человек с собой определенные проблемы или станет эффективным приобретением, способным успешно влиться в коллектив. [7, с. 77].

Политика адаптации в таких случаях станет успешным решением, которое позволит максимально снизить необходимое для вливания в коллектив время, предоставив человеку возможность с первых дней стать неотъемлемым участником трудового процесса [38, с. 65].

Создание действенной системы оценки личных качеств потенциального сотрудника позволит четко определить его квалификацию и обозначить наличие умений, пригодных для использования на производстве.

Данный подход гарантирует руководству определение профпригодности трудоспособного гражданина, претендующего на вакансию, уже на начальном этапе, что снизит риски возможных конфликтных ситуаций и проблем из-за отсутствия у него необходимых навыков.

Вовлеченность работников в трудовой процесс также является одной из основных целей разработки четкой кадровой политики. Низкий индекс

вовлеченности не позволит руководству рассчитывать на солидную прибыль, а штатные работники не будут заинтересованы в успехе предприятия и собственной судьбе на этом предприятии.

Разработка различных мотивационных приемов позволит повысить показатель заинтересованности людей в работе и гарантирует, что они будут трудиться на благо фирмы, даже в ущерб собственной личной жизни.

Если своевременно и грамотно определить важные цели индивидуальной кадровой политики, административному составу удастся избавиться себя от множества проблем в будущем. Сотрудники не будут нуждаться в «нагонях», а руководство сможет получить хорошую прибыль.

Наказания и поощрения – важные элементы будущей кадровой политики. Как известно, ничто так не стимулирует деятельность сотрудников, как метод «кнута и пряника».

Ответственное и целеустремленное руководство всегда должно поощрять, а провинившихся и нанесших вред корпоративному имуществу – наказывать.

Но каждому руководителю необходимо помнить, что взыскания и поощрения должны регламентироваться государственными и внутренними документами, так как нецелесообразное ущемление прав простых служащих может иметь свои последствия.

Выговоры и взыскания руководство предприятия может выносить в следующих случаях [2, с. 166]:

систематические опоздания на работу; нарушение корпоративной культуры в области отношений с сотрудниками, клиентами и партнерами предприятия; нарушение отчетности;

несоблюдение дресс-кода;

отказ от выполнения распоряжений вышестоящих коллег и начальника;

нарушения правил безопасности и охраны труда.

Поощрения в материальной или нематериальной форме выдаются за [18, с. 23]

успешно заключенные сделки;

перевыполнение производственного плана;

решение оперативных задач в заданные сроки; соблюдение всех правил и норм корпоративной культуры.

Если своевременно принимать решения о наказании или похвале сотрудников, то ответственные члены коллектива будут стараться выполнять свои обязанности еще качественнее, а от неблагоприятных членов коллектива можно избавиться своевременно, до возникновения каких-либо особо серьезных неприятностей.

Недостаточная информативность – одно из самых серьезных нарушений при разработке кадровой политики. Если сотрудники предприятия не будут четко знать, как им действовать во время трудового дня, как себя правильно вести с клиентами и на какие документы опираться для решения производственных задач,

то трудоустроенные граждане не смогут качественно выполнять свои обязанности.

Руководству предприятия необходимо сразу донести до своих подчиненных следующие пункты корпоративной системы: как правильно обращаться с имуществом и оборудованием предприятия; как себя вести с клиентами и партнерами; на какие документы опираться при возникновении внештатных ситуаций; в каких случаях необходимо беспрекословно соблюдать постановления руководства; что делать, если существуют риски нанесения ущерба имуществу предприятия. Чем более детально начальник обозначит перед подчиненными важные задачи, тем ответственнее и четче они смогут их решать.

Итак, сущностью кадровой политики является система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач предприятия).

1.2 Методы повышения эффективности управления персоналом предприятия

Для повышения эффективности персонала используется несколько методов. В какой степени применять их, решается индивидуально на конкретном предприятии, исходя из специфики его работы и сложности создавшейся экономической ситуации. Повышение эффективности подбора персонала Прежде всего, решая проблему эффективности персонала, следует обращать внимание на существующий на предприятии порядок набора сотрудников. При подборе кандидатов преимущество должно отдаваться квалифицированным специалистам, которых рекомендуют опытные сотрудники. Это повысит ответственность и новичка и его работодателя. При приеме на работу кандидатов без рекомендаций особое внимание должно уделяться анализу результатов предварительных собеседований с соискателями, изучению анкетных данных. Для каждой

должности руководителям подразделений нужно сформулировать четкие профессиональные требования, предъявляемые к персоналу. Требования включаются в должностную инструкцию, которая является приложением к трудовому договору [31, с. 95].

Даже для рекомендованных специалистов обязательным является испытательный срок. Этот проверочный этап позволяет не просто убедиться в профессиональных качествах новичка, но и проверить его психологическую совместимость с коллективом, возможность эффективной работы в команде, дисциплинированность. Кроме того, молодые специалисты более склонны к быстрой адаптации в сложившемся коллективе и проявляют повышенное усердие в работе [40, с. 89].

Рассмотрим, как выстроить систему мотивации и повысить эффективность персонала. В процессе повышения эффективности персонала особое внимание должно уделяться совершенствованию работы с коллективом: созданию условий для личной инициативы сотрудников, формированию здоровой рабочей обстановки в коллективе, учету профессиональных навыков и особенностей каждого работника, современному техническому оснащению рабочих мест.

Повышение эффективности работоспособности персонала достигается положительным воздействием на мотивацию сотрудников. Важно создать на предприятии работающие механизмы обратной связи. Это благотворно сказывается на мотивации работников, помогает им скорректировать свою деятельность и поведение в коллективе, добиться повышения производительности. В повышении мотивации персонала важнейшую роль играет адекватное вознаграждение труда. Для решения этого вопроса не всегда имеет смысл просто поднять всем зарплату. Следует рассмотреть несколько стратегий повышения эффективности персонала: постоянные премии, бонусы после каждого успешного действия сотрудника; премии через фиксированный интервал времени – раз в месяц, квартал или год. Связь между результатами и последующим подкреплением должна быть очевидна и понятна персоналу.

Рассмотрим шесть заблуждений: как повысить эффективность сотрудников. Не все инструменты приводят к нужному результату. Важную роль в эффективном управлении персоналом играет так называемая нематериальная мотивация. Сотрудник должен чувствовать себя человеком на работе, а не оплачиваемой машиной. Поэтому важно предоставить работнику возможность активно участвовать в жизни предприятия, благодарить сотрудников за успехи, предложения. Любое предприятие, ратующее за повышение эффективности персонала, должно понимать прямую связь между комфортом работника и результатами его труда. И здесь важно не только внедрение новейших информационных технологий для оперативности, ускорения процесса обслуживания клиентов. Немалое значение имеют мероприятия по мотивации персонала: путевки в оздоровительные и курортные учреждения, материальные поощрения за стаж работы, медицинские страховки. На любом предприятии должна быть зона для неформального общения коллег. [19, с. 198].

Повышение эффективности развития персонала. Без своевременного повышения квалификации сотрудников любое предприятие обречено на неэффективную работу. Обучение и аттестация персонала предприятия должны проводиться регулярно. Повышение профессионализма и эффективности персонала связаны напрямую, поэтому планировать обучение нужно заранее, закладывая для этого определенные средства. В ряде случаев имеет смысл провести предварительную оценку персонала, это позволит выявить недостатки в квалификационном уровне конкретного работника и предусмотреть меры по их устранению. Особенно стоит обратить внимание на повышение эффективности персонала IT-предприятия. Результативность их работы напрямую зависит от регулярного обучения сотрудников. Как рассчитать эффективность персонала и обосновать расходы на него. Экономический анализ для HR-директора

Повышение эффективности контроля персонала. В повышении эффективности персонала основную роль играет регулярная и систематическая оценка работы сотрудников. По итогам такого контроля руководство предприятия принимает решение об увеличении зарплаты, выдаче премий, повышении в должности или

даже увольнении. Важно, чтобы фактическая оценка работы персонала была максимально объективна и воспринималась сотрудниками как справедливая. Просиживание часов не принесет ожидаемой эффективности. Дисциплина должна быть гибкой, в первую очередь вы должны доверять своим сотрудникам, иначе не имеет смысл ждать от них усилий. [43, с. 36]

Рассмотрим этапы повышения эффективности управления персоналом предприятия. Рациональная, продуманная кадровая политика и система управления персоналом осуществляется с учетом качественных диагностических данных, на основе которых строятся максимально достоверные прогнозы. Это позволяет вовремя принимать меры при любом развитии ситуации, обеспечивая, тем самым стабильную работу предприятия и необходимое качество кадров.

Повышение эффективности управления персоналом предприятия подразумевает последовательную и планомерную реализацию в несколько этапов:

1. сбор и анализ информации, определение стратегических целей и приоритетов, разработка на их основе принципов кадровой политики предприятия; [31, с. 113]

2. оценка кадрового состава, планирование потребности в персонале нужной квалификации, формирование оптимальной структуры и штата, внутренняя вертикальная и горизонтальная ротация, формирование кадрового резерва;

3. разработка и постоянная актуализация системы движения кадровой информации;

4. разработка эффективной системы оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала;

5. разработка программ обучения и развития персонала, адаптационные мероприятия, разработка индивидуальных планов развития нужных компетенций, профессиональная подготовка, формирование эффективных команд;

6. оценка эффективности мероприятий, проводимых в рамках кадровой политики предприятия, выявление проблем и поиск путей повышения эффективности, оценка кадрового потенциала.

Основными методами оценки кадровой политики и системы управления персоналом являются следующие.

Показатели движения персонала [29, с. 229]

коэффициент оборота за приемом: $K_{пр} = П / Тоб$ (отношение количества принятых на предприятие за период к среднесписочной численности работников)

коэффициент оборота по увольнению: $K_{ув} = С / Тоб$ (отношение уволенных с предприятия за период к среднесписочной численности работников)

коэффициент общего оборота: $K_{зг} = (П С) / Тоб = K_{пр} K_{ув}$ (отношение суммы принятых и уволенных работников с предприятия к среднесписочной численности работников или сумма коэффициентов обращения за приемом и увольнением за период);

коэффициент текучести: $K_{плин} = Изаив / Тоб$ (отношение лишнего обращения за освобождением за период к среднесписочной численности работников)

коэффициент необходимого обращения: $K_{необ} = Ноб / Тоб$ (отношение необходимого обращения за освобождением за период к среднесписочной численности работников).

Основными показателями движения кадров являются:

1. Коэффициент оборота по приему.

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{сп} \quad (1)$$

где $Ч_{пр}$ – численность принятых работников;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность.

2. Коэффициент общего оборота.

$$K_{об} = (Ч_{пр} + Ч_{ув}) / Ч_{сп}, \quad (2)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных работников.

Одна из форм движения кадров, определяемая индивидуальными неограниченными действиями работников и инициативой администрации предприятия – учет кадров. Основными ее показателями являются коэффициент текучести ($K_{тек}$) и коэффициент стабильности ($K_{стаб}$).

$$K_{\text{тек}} = \text{Чув} / \text{Чсп} * 100\% \quad (3)$$

$$K_{\text{стаб}} = \text{Чст} / \text{Чсп} \quad (4)$$

где Чст – численность работников со стажем более 3-х лет;

Чсп – среднесписочная численность.

Текучесть кадров есть чистый результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию, она может дорого обходиться работодателю. Издержки на текучесть включают: 1) растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице; 2) оплату промежуточных отпусков; 3) оплату выходных пособий; 4) оплату простоев оборудования; 5) затраты на набор и отбор персонала; 6) административные расходы [1, с. 105]:

Кроме того, снижается производительность, так как тратится время на приобретение необходимых навыков новыми работниками. Некоторые виды текучести выгодны предприятию тогда, когда уход данного работника не ощущается предприятием как потеря.

Текучесть кадров выполняет две основные функции:

экономическую – при смене места работы происходит перераспределение рабочей силы;

социальную – за счет текучести, перемены места работы удовлетворяются определенные социальные потребности.

Предприятия могут снизить текучесть кадров с помощью множества методов: путем лучшего отбора работников, их профессиональной ориентации, обучения и вознаграждений.

В вопросах найма и использования персонала предприятия должны ориентироваться не только на текущие, но и на будущие потребности.

Потребность в кадрах может быть полная - весь состав кадров по каждой категории работников предприятия для выполнения заданной производственной программы.

Определяется по формуле

$$\text{Чраб} = V_{\text{пл}}/\text{ПТ} \quad (5)$$

где Чраб – численность работников, необходимых для выполнения программы;

$V_{\text{пл}}$ – объем производственной программы по плану;

ПТ – производительность труда одного работника.

Дополнительная – состав кадров по каждой категории персонала, недостающего для выполнения заданной производственной программы. Разность между фактическими работниками и полной потребностью [42 с. 96].

Определяется по формуле:

$$\text{Чдоп} = \text{Чраз} + \text{Чзам} + \text{Чуб} \quad (6)$$

где Чдоп – дополнительная потребность в работниках;

Чраз – потребность в работниках на развитие производства;

Чзам – потребность на частичную замену кадров;

Чуб – потребность на возмещение ухода работников.

Эффективность кадровой политики можно проанализировать по следующим показателям:

- уровень затрат на персонал
- уровень развития профессиональных качеств;
- эффективность деятельности персонала;
- уровень удовлетворенности персонала;

KPI сам по себе – это еще не система мотивирования, это лишь инструмент системы управления. По сути, любой показатель принято сейчас называть KPI.

KPI – это ключевые индикаторы деятельности. Особенность настройки системы управления на KPI в том, что можно достичь главной цели предприятия за счет выполнения показателей деятельности сотрудников, работающих в разных подразделениях.

Эффективность системы KPI будет заметна при реализации проектов по существенному масштабированию бизнеса, диверсификации продукта, выходу в регионы, увеличению на порядок своей рыночной доли и т. д.

При разработке КРІ рекомендуется идти сверху вниз – то есть от главной цели предприятия к целям функционалов и подразделений. Иногда начинают снизу – с целей и показателей конкретного исполнителя (обычно не ниже уровня менеджера среднего звена или топ-менеджера), а затем движутся вверх к общей цели, поскольку на уровне бытового сознания кажется, что поставить цель и задать сотруднику показатели гораздо легче, чем договориться относительно общей цели предприятия. Однако в этом случае нет никакой гарантии, что усилия отдельных сотрудников в масштабе деятельности всей предприятия приведут к желаемым результатам, поэтому все равно придется сверить, насколько отдельные цели будут соответствовать общей цели предприятия – по сути, сделать одну и ту же работу дважды.

Пример расчета бонуса на основе КРІ для руководителя коммерческого департамента

$$\text{Бонус} = (\text{БФ КРІ 1} \times \text{А} + \text{БФ КРІ 2} \times \text{В} + \text{БФ КРІ 3} \times \text{С}) \times \text{D} \quad (7)$$

Где БФ КРІ 1, 2, 3 – максимальный бонусный фонд, умноженный на вес КРІ 1, 2, 3.

А – поправочный коэффициент к КРІ 1 с пороговым значением 70% (то есть при выполнении плана продаж менее чем на 70% бонус по этому показателю не начисляется (А = 0); при выполнении плана продаж более чем на 70% бонус начисляется пропорционально выполнению).

В – поправочный коэффициент к КРІ 2 с пороговым значением 85% (если показатель выполняется менее чем на 85%, то В = 0; если процент выполнения от 85 до 100, бонус начисляется пропорционально выполнению).

Этот коэффициент – блокирующий, то есть при невыполнении порогового значения КРІ 2 бонус не выплачивается, независимо от того, какие результаты достигнуты по КРІ 1 и КРІ 3.

С – поправочный коэффициент к КРІ 3 с пороговым значением 60% (если показатель выполнен менее чем на 60%, С = 0; если процент выполнения от 61 до 100, бонус начисляется пропорционально выполнению).

D – стоп-фактор, общий блокирующий поправочный коэффициент, обнуляющий выплату бонуса при недостижении минимальных пороговых значений по любому KPI.

Предложенная схема фиксирует внимание продавца на объеме дебиторской задолженности наряду с объемом продаж и стоимостью процесса продаж, а не просто на росте оборота любой ценой. В результате компания вовремя получает деньги на свой счет, не кредитует беспроцентно ни клиентов, ни персонал.

Таким образом, повышение эффективности персонала является комплексной задачей и проводится руководителем совместно с сотрудниками. Немаловажно в процессе работы уделять повышенное внимание психологическому комфорту персонала и индивидуально для каждого находить мотивационные механизмы повышения производительности труда. Повышение эффективности персонала – одна из важнейших проблем в экономике любого предприятия. От решения этой задачи во многом зависят показатели производства и получаемый финансовый результат, прибыль. Об эффективной работе персонала можно говорить, когда отдача от использования ресурсов (времени, труда, средств) превышает их стоимость.

1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта кадровой политики

Поскольку российские предприятия, в силу исторических причин, в современных условиях работают не так давно, отечественным службам по персоналу просто необходимо использовать зарубежные HR-практики, которые успешно прошли апробацию и позволили иностранным компаниям добиться успехов.

Общая тенденция, которая четко просматривается в мировой экономике – это новые, современные подходы к управлению, в том числе и кадровой политике. Эти технологии и методы позволяют актуализовать и оптимизировать деятельность социально-экономических систем, обеспечить комплексное организационное проектирование. Поскольку HR-менеджмент занимает важное

место в системе управления любого предприятия, в работе с персоналом эти современные методы также находят широкое применение [11, с. 136].

В последнее время лучшие зарубежные HR-практики основываются на использовании функционально-стоимостного анализа (ФСА), результаты которого позволяют принимать взвешенные управленческие решения не только по вопросам, непосредственно касающимся производства, но и управления людскими ресурсами, в том числе: наем, обучение и развитие персонала.

Особенно актуально применение этого метода, позволяющего снизить численность персонала за счет повышения производительности труда, в условиях кризиса. Метод Кано также можно отнести к лучшим зарубежным HR-практикам, поскольку он является универсальным инструментом, позволяющим оценить не только качество выпускаемой компанией продукции и степень удовлетворенности потребителей, но и то, насколько лоялен предприятию персонал, степень его мотивированности.

К лучшим зарубежным HR-практикам, которые давно используются при разработке HR-стратегий и для управления персоналом, относятся карты целей и системы ключевых показателей KPI, определяемых по методологии BSC.

По-прежнему эталоном остаются японские технологии оплаты труда, оценки и мотивации персонала, с помощью которых удастся значительно повысить лояльность и вовлеченность сотрудников.

В мире существуют различные модели кадровой политики, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Вместе с тем, имеются исторически сложившиеся классические модели менеджмента (американская и японская), существенно отличающиеся от всех других.

Японская модель формировалась под влиянием двух факторов [15, с. 34]:

- творческого освоения зарубежного опыта в области предприятия и управления;
- последовательного сохранения национальных традиций.

Основные особенности общей модели японского менеджмента заключаются в следующем:

Образование является ключевым фактором успеха японского менеджмента.

Конкурентоспособность, к решению вопросов которой японские менеджеры подошли с точки зрения обновленных идей качества.

Система «точно в срок» способствовала значительному повышению производительности труда на многих японских предприятиях и получила распространение во многих странах мира.

4. Важной особенностью японского менеджмента является система пожизненного найма, истоки которой лежат в национальных традициях. Процедура приема на работу начинается задолго до подписания приказа о зачислении в штат.

5. Система принятия решений «рингисэй». В подавляющем большинстве крупных японских фирм применяется своеобразная система принятия стратегических решений, обеспечивающая тщательную проработку, согласованность проектов и участие в творческой деятельности всех сотрудников – от рядовых должностей до руководства [39, с. 123].

6. Методы японского искусства управления. Основное своеобразие японского менеджмента заключается в отождествлении служащих с предприятием. Японская система управления стремится усиливать это отождествление. Один из высокоэффективных методов японского менеджмента - интенсивное общение руководителей со своими сотрудниками, поощрение частых и неформальных связей. Рабочий день во многих фирмах начинается с митинга.

7. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Продвижение по службе и, как следствие, рост заработной платы зависят от трудового стажа в данной предприятия и от возраста. Молодой человек, даже проявивший большие способности, не может быть переведен на более высокую должность до определенного возраста. Эта система стимулирует закрепление работников за фирмой, почти исключает возможность потери квалифицированных кадров и сокращает затраты на обучение персонала.

Система оплаты труда в Японии складывается из 4 основных частей [26, с. 21]:

Прямые выплаты (базовые ставки и надбавки).

Косвенные выплаты (компенсации и т.д.).

Бонусы (премии по итогам дважды за год - летом в среднем 3,5 оклада, зимой - 2,5 оклада).

Пенсионные выплаты. Американская модель утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели. Особенности этой модели изначально были обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое лидерство и индивидуализм. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, в фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности. Во многом это было связано с историей США, которые, в отличие от большинства крупных стран, были образованы лишь в 1776 г. Иммигранты и их потомки сформировали в американском обществе психологию человека, который, чтобы выжить в новых для себя условиях существования, вынужден был надеяться только на себя. Поэтому неслучайно в деловых вопросах американцы традиционно предпочитали ставить вопросы дела на первый план, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям [24, с. 131].

Основным видом мотивации в США является денежное стимулирование. Как правило, оно состоит из двух частей: заработной платы, выплачиваемой за выполненную работу, и дополнительных льгот, составляющих, например, в США около сорока процентов зарплаты. К последним относятся оплаченные отпуска, частичная оплата больничных листов, страхование здоровья и жизни, пенсии. Кроме этих обязательных льгот, во многих фирмах введены субсидируемые столовые, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников, детские учреждения, оплата юридических услуг, физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска и т.д. Учитывая разное восприятие ценности дополнительных льгот разными социальными группами, ряд фирм используют "систему вознаграждения по принципу кафетерия", т.е. работник сам выбирает в установленных пределах тот пакет льгот, который представляет для него наибольший интерес.

Руководители предприятия считают эти затраты самыми выгодными капиталовложениями, дающими наивысшую отдачу.

Таблица 1.1 – Подходы к управленческим ценностям [15, с. 37]

п/п	Американский подход	Японский подход	Российский подход
1.	Технологический императив	Объединенная оптимизация	Ближе к американскому
2.	Люди – продолжение машин	Люди – дополнение машин	Ближе к японскому
3.	Люди как «запчасти»	Люди как ресурс, который необходимо развивать	Ближе к японскому
4.	Узкая специализация, предполагающая максимальное дробление операций	Группировка работ, многоаспектные специальности	Практически как у американцев
5.	Внешний жесткий количественный контроль	Тонкий, неформальный внутренний контроль (саморегулирующиеся подсистемы)	Почти как у американцев
6.	Строгая иерархичность организационной системы с акцентом на автократизм	Плоская организационная схема. Партиципативный стиль	Как у американцев
7.	Конкуренция, политическая игра	Сотрудничество, коллегиальность	Несравненно ближе к японскому
8.	Только интересы предприятия	Интересы предприятия сочетаются с интересами общества	Несравненно ближе к японскому
9.	Отчужденность интересов работников от интересов предприятия	Приобщенность интересов работников к интересам предприятия	Ближе к японскому
10.	Низкая склонность к риску	инновация, связанная с тщательным предварительным анализом ситуации	Несравненно хуже, чем у американцев
11.	Краткосрочный найм	Пожизненный найм	Практически японский подход
12.	Быстрая оценка и продвижение	Постепенное продвижение	Ближе к американскому
13.	Специализированная деятельность	Неспециализированная деятельность	Сходен с американским
14.	Индивидуальное принятие решений	Коллективная многоступенчатая система принятия решений	Сходен с американским
15.	Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность	Сходен с американским
16.	Человеческому фактору» в управлении придается важное, но все же второстепенное значение	«Человеческому фактору» в управлении уделяется главное внимание	Выражен слабее, чем у американцев

Около 25% полученной прибыли компания "Крайслер" тратит на субсидии своим закрытым столовым и кафе для персонала, на медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение и т.д.

Работники «IBM», добившиеся лучших результатов за год, поощряются специальным призом "За выдающиеся результаты" или зачисляются в "клуб лучших работников", вступление в который предусматривает не только престиж, но и материальные льготы [28, с. 347].

В практике американских фирм "Форд", "Дженерал Моторс" и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением.

Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда и экономию сырья, достигает 1/3 части зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда [17, с. 77].

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

С ростом на Западе числа филиалов японских компаний на их предприятиях стали широко использоваться традиционные японские методы управления персоналом и, в частности, система мотивации. Результаты оказались неожиданно весьма впечатляющими и многие из этих методов нашли применение и в чисто западных компаниях. Конечно, в случаях бездумного копирования японских

методов, без учета местных условий, возникает разочарование в них. Должны разрабатываться модели, учитывающие собственный отечественный опыт, культурные ценности и традиции, но включающие многие элементы японских методов [37, с. 119].

Российским организациям еще предстоит выбрать наиболее подходящую для них модель управления человеческими ресурсами, переработать западный и азиатский опыт, руководствуясь отечественными традициями, а также российской теорией и практикой управления и заметно укрепившейся в последние годы базой прикладных знаний и навыков. Формируя комплексную систему управления персоналом российской предприятия, необходимо опираться как на американский путь управления человеческими ресурсами, ориентированный на развитие инициативы и творческой самостоятельности работников, так и на японский опыт, направленный на создание корпоративного духа, способствующего обеспечению положительного социально-психологического климата в коллективе. В настоящее время практика соревнования широко используется в фирмах Японии и других стран. Как видно из таблицы, общие принципы управления персоналом в России в целом, ближе к японским, чем к американским.

Рассмотрим, какие зарубежные HR-практики могут быть полезны для России. Если задаться вопросом, какие зарубежные HR-практики могут быть полезны в России, стоит отметить, что почти все они могут найти применение с большим или меньшим успехом. Так, в современных российских реалиях метод функционально-стоимостного анализа может стать тем спасательным кругом, который поможет выжить предприятию в условиях нестабильного рынка и кризиса. Использование метода функционально-стоимостного анализа позволяет выявить весь спектр функций, выполняемых системой управления персоналом, определить степень значимости каждой из них и соотнести эту значимость с расходами на осуществление данных функций. Для распределения функций по группам и по степени их значимости используется метод Кано. С учетом выявленных диспропорций функциональная система реорганизуется,

уменьшается или увеличивается количество выполняемых ею функций, оптимизируются расходы на их осуществление. Это, в свою очередь, позволяет повысить эффективность труда, качество и рентабельность продукции даже если какое-то количество персонала компания будет вынуждена сократить.

На российских предприятиях, пусть с небольшим запозданием, но успешно, уже внедряются и другие эффективные зарубежные HR-практики. Так планирование работы при помощи карты целей и оценка достигнутых результатов с использованием КРІ позволяет полностью реализовать потенциальные возможности и способности сотрудников, повысить от них отдачу в несколько раз, улучшив при этом показатели прибыльности и качества продукции. Хороших результатов при формировании карты целей HR-службы добиваются с применением сбалансированной системы показателей (ССП или BSC), основывающихся на формализованных стратегических задачах, стоящих перед предприятиями.

К сожалению, не всегда компания, даже готовая принять и внедрить эффективные зарубежные HR-практики, может это сделать в полном объеме. К тем факторам, которые могут сделать это проблематичным, можно отнести техническую и программную неготовность предприятия; финансовые и технические сложности создания системы учета и анализа. Задумываясь о том, как сделать так, чтобы зарубежная HR-практика прижилась в предприятия, необходимо учесть и существующий менталитет [27, с. 84].

Для внедрения передовых зарубежных HR-практик необходимо преодолеть сложившиеся устаревшие стереотипы российского менеджмента и устранить социально-психологические факторы неготовности менеджеров по персоналу, зачастую не имеющих ни достаточного опыта, ни знаний для реализации инновационных задач. Еще больше интересных материалов по теме вы найдете в разделе сайта «HR за рубежом». Проблема отсутствия полноты в представлении о том, в чем суть методов ФСА (Функционально-стоимостной анализ). Цель создания ФСА - модели для совершенствования деятельности по управлению персоналом предприятий – достичь улучшений в работе предприятий по

показателям стоимости, трудоемкости и производительности и ССП (сбалансированная система показателей) и отсутствие русифицированных источников нормативно-справочной информации существенно затрудняют внедрение передовых зарубежных HR-практик на большинстве российских предприятий. Внедрение и использование имеющегося программного обеспечения также затрудняется из-за отсутствия его русифицированных версий и их адаптации к реалиям, специфике и требованиям конкретной предприятия. Кроме того, сбор и анализ исходных данных являются трудоемкой задачей, поскольку нет полной информации, например, о стоимости ресурсов и процессах, которые потребляют эти ресурсы. Но, несмотря на имеющиеся проблемы, их устранение является единственной альтернативой для предприятия, которая хочет оставаться конкурентоспособной и иметь эффективную систему управления персоналом. [16, с. 88].

К сожалению, к тем HR-практикам зарубежных коллег, которые не подходят России, можно отнести японский опыт, который характеризуется пожизненным наймом. В этой стране зарплата и дополнительные бонусы сотрудника напрямую зависят от продолжительности стажа работы в одной предприятия. Да и во многих других странах за рубежом сложилась ситуация, при которой, переходя на новую работу, человек начинает «с нуля» и новички, даже высококвалифицированные, не могут получать больше, чем старые работники. Такой порядок вещей, в большинстве случаев, не соответствует российским реалиям, поскольку «возрастные» работники получали образование еще в Советском Союзе, их знания и опыт несовременны, а мышление и стиль работы перегружены советскими штампами, что затрудняет адаптацию. Кроме того, многие зарубежные HR-практики и, в том числе, эталонные японские, поощряют неоплачиваемую внеурочную работу или используют систему штрафов. Например, работник может быть лишен заработной платы, получая на руки только сумму за выслугу лет и надбавку за верность предприятия. Конечно, такой опыт прямо противоречит российскому трудовому законодательству и о его внедрении не может быть и речи [25, с. 82].

Итак, все же необходимо принять во внимание, что некоторые особенности российского общества не позволяют применять японскую модель, отождествляющую интересы работника с интересами предприятия (клана, корпорации) в чистом виде. Несмотря на приписываемый русским коллективизм, они не могут копировать восточных соседей с их культом гармонии трудовых отношений, пожизненным наймом, постепенным продвижением по служебной лестнице, отеческой заботой начальства о подчиненных. Семейственность и устройство на работу по знакомству широко распространены на российских предприятиях, что нередко приводит к нежелательной демотивации остальных сотрудников. [30, с. 22].

Выводы по разделу один

Итак, успешное управление персоналом предполагает наличие соответствующих уровней ответственности в организации за результативность работы с кадрами, а также ее ресурсное обеспечение

Кадровая работа с персоналом предприятия - это не только прием-увольнение и статистика. Это решение комплекса вопросов, которые, в конечном счете, приводят к эффективному труду аппарата, выполняющему функции в соответствии с Конституцией РФ и Трудовым Кодексом РФ. Это постоянная, повседневная забота о формировании слаженного, работоспособного коллектива, о том, чтобы каждый его работник, каждое подразделение трудились в полную меру своих знаний, сил, способностей, с ответственностью к делу, постоянно совершенствуя свой профессиональный уровень. Работа с кадрами планируется таким образом, чтобы постепенно добиваться увеличения в своем составе тех людей, кто лучше владеет современными профессиональными навыками. Наряду с научной и юридической обоснованностью цели и положения кадровой политики предприятия должны быть максимально конкретные и адресные. Чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы.

2 ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗАО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ПЕРЕКРЕСТОК» (МАГАЗИНЫ «ПЯТЕРОЧКА»)

2.1. Краткая характеристика предприятия

«Пятёрочка» основана в 1998 г., первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге. В 2015 г. стартовал ребрендинг, а также произошла смена позиционирования и масштабная программа обновления торговой сети. Количество универсамов, работающих под управлением предприятия, составляет 6 265 (данные на 31 декабря 2015 г.). Чистая розничная выручка за 12 месяцев 2015 г. – 585,4 млн. руб. Федеральная торговая сеть «Пятёрочка» находится в управлении предприятия X5 Retail Group (LSE: FIVE, Moody's – «B2», S&P – «B+»). Сеть X5 Retail Group включает в себя супермаркеты «Перекресток», гипермаркеты «Карусель» и магазины «Экспресс», а также распределительные центры и грузовой автотранспорт.

ЗАО Торговый дом «Перекресток» – это современное, динамично развивающееся производство, чутко реагирующее на все изменения, происходящие на рынке продуктов питания.

Проведем анализ кадровой политики Пятёрочки в Челябинске.

Изменение объема продаж можем увидеть на графике (рисунок 2.1, таблица 2.1).

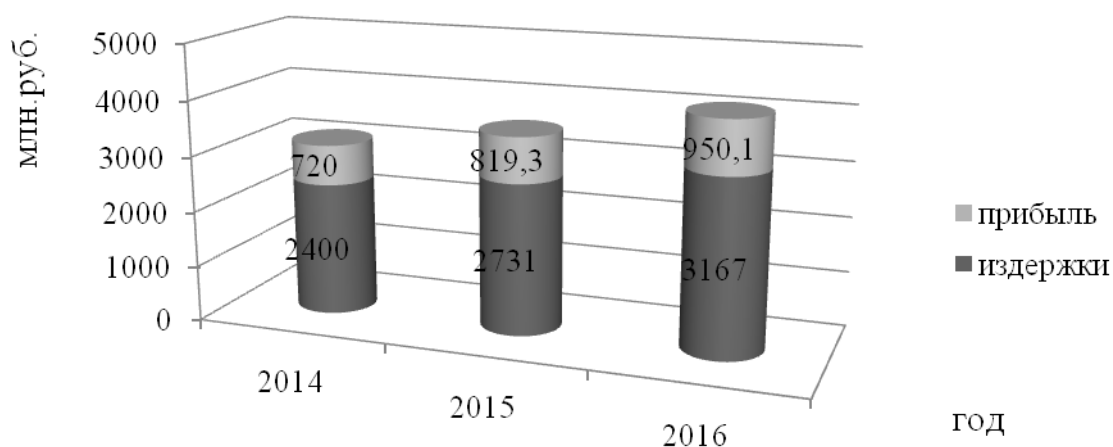


Рисунок 2.1 – Динамика выручки в ЗАО Торговый дом «Перекресток»

Таблица 2.1 – Изменение финансовых показателей

В млн.руб

Показатель	2014	2015		2016	
	млн. руб.	млн. руб.	Индекс роста	млн. руб.	Индекс роста
Прибыль	720	819,3	14%	950,1	15,96%
Издержки	2400	2731	13,7%	3167	15,96%
Объем продаж	3120	3550,3	13,8%	4117,1	15,96%

Наблюдается ежегодный прирост продаж в размере 14 – 15,96%. При этом структура выручки остается неизменной: доля прибыли в выручке не сокращается, что является положительной характеристикой деятельности предприятия.

Средняя численность работников предприятия в 2016 году составила 750 сотрудников (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Средняя численность работников магазинов «Пятерочка»

Наименование	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение		Темп роста	
	Кол-во, человек	Удельный вес, %	Кол-во, человек	Удельный вес, %	Кол-во, человек	Удельный вес, %	2014 – 2015	2015 – 2016	2014 – 2015	2015 – 2016
Руководители, чел	154	24,8	187	27,3	212	27,8	33	25	4,8	3,3
Специалисты, чел (менеджеры по продажам, консультанты, менеджеры по закупке и т.д.)	337	54,27	350	51,1	383	51,1	13	33	1,8	4,4
Рабочие, чел (грузчики, уборщицы и др.)	130	20,93	147	21,4	155	21,1	17	8	2,5	1,1
Итого работников	621	100	685	100	750	100	64	65	9,36	8,7

Изменение численности персонала по категориям: численность руководителей увеличилась на 2,2%, специалистов на 3,3%, а рабочих на 1,1% (рисунок 2.2).

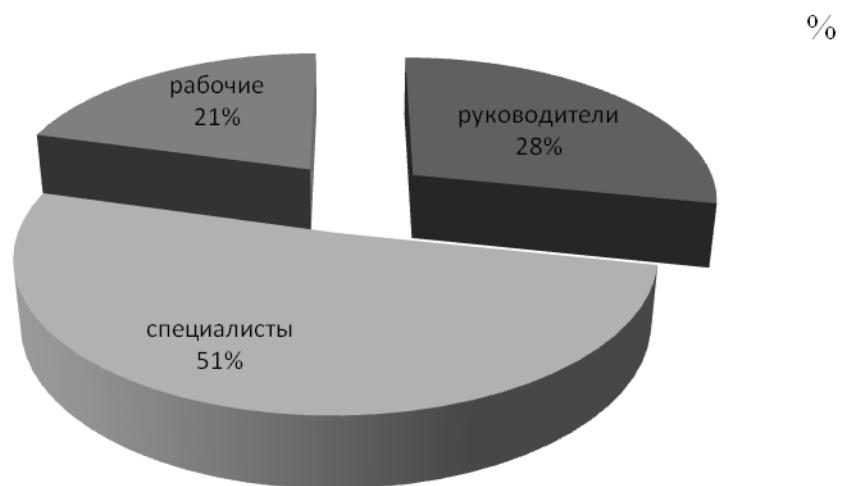


Рисунок 2.2 – Структура персонала по категориям в 2016 году

В структуре персонала преобладают специалисты (51%). Это объясняется спецификой деятельности предприятия.

Рассмотрим уровень образования на предприятии (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Уровень образования персонала в «Пятерочке»

Уровень образования	Кол-во человек, 2014 г.	Кол-во человек, 2015 г.	Кол-во человек, 2016г.	Отклонение		Темп роста	
				2014/2015	2015/2016	2014/2015	2015/2016
Ниже среднего	–	–	–	–	–	–	–
Среднее	68	77	82	9	5	1,3	0,7
Средне специальное	116	145	169	29	24	4,2	3,2
высшее	437	463	499	26	36	3,8	4,8

Как видно в 2016 году численность работников, имеющих высшее профессиональное образование, увеличилось в сравнении с 2015 годом на 5%. При этом также увеличилось количество персонала со средне-специальным образованием. Количество человек со средним образованием сохранилось на том же уровне. Таким образом, отмечается рост уровня образования в целом по предприятию. На основе данных таблицы составим график структуры образования персонала на рисунке 2.3.

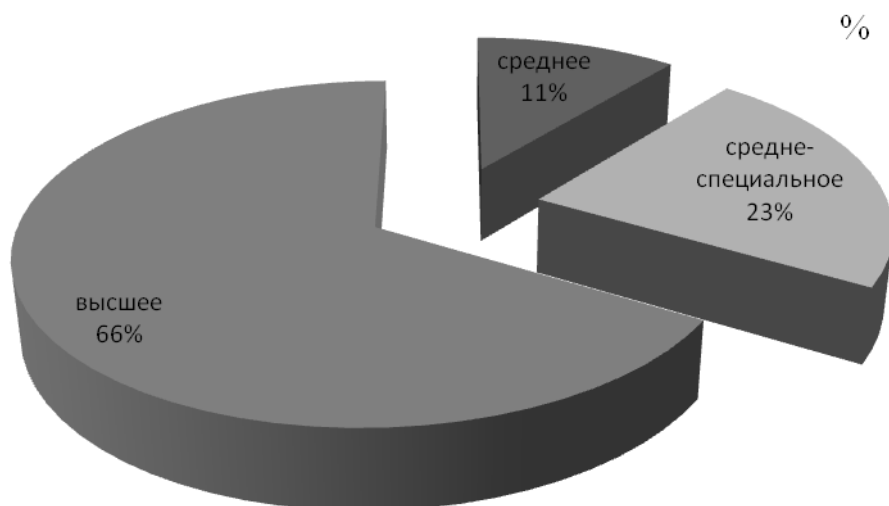


Рисунок 2.3 – Структура персонала по образованию в 2016 году

Таким образом, 66% сотрудников имеют на настоящий момент высшее образование.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Характеристика персонала по половому признаку

	Кол-во, чел	Структура %	Кол-во, чел	Структура %	Кол-во, чел	Структура %	Отклонение		Темп роста	
	2014 год		2015 год		2016 год		2014/2015	2015/2016	2014/2015	2015/2016
	Мужчины	379	61	399	58,3	424	57,8	20	25	2,9
Женщины	242	39	286	41,7	326	42,2	44	40	6,4	5,3
Всего	621	100	685	100	750	100	64	65		

В «Пятерочке» преимущественно работают мужчины. Удельный вес в структуре персонала как мужчин так и женщин вырос на 3,3% в 2016 году по сравнению с 2015 годом. В целом можно отметить гармоничное соотношение в структуре персонала по половому признаку. Незначительные изменения в сторону увеличения удельного веса женщин не повлияют существенно на взаимоотношения в коллективе.

Структура персонала по половому признаку представлена на рисунке 2.4.

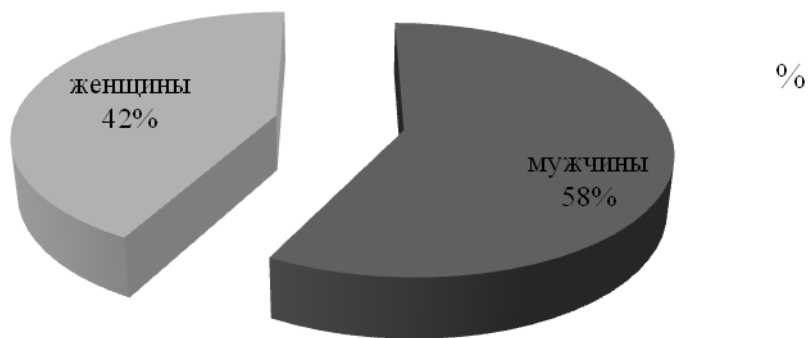


Рисунок 2.4 – Структура персонала по половому признаку в 2016 году

Анализ структуры персонала позволил выявить положительные изменения: повышение уровня образования в целом по предприятия, улучшение структуры персонала по половому признаку. Количество руководителей увеличилось, хотя их и так было достаточно.

2.2 Анализ эффективности системы управления персоналом

Стратегия управления персоналом в предприятия включает в себя следующие элементы:

- документационное обеспечение управления персоналом;
- реализуемые функции управления персоналом.

В целом следует отметить, что стратегия управления персоналом влияет на стратегию предприятия. Взаимосвязь выражена в схеме на рисунке 2.5.

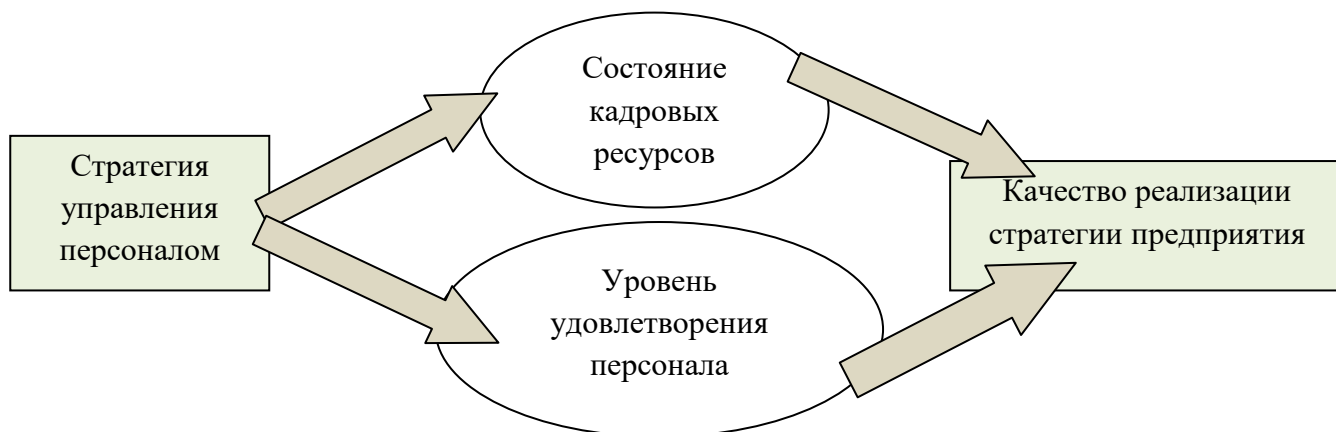


Рисунок 2.5 – Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии предприятия

Состояние кадровых ресурсов было рассмотрено в параграфе 1. Далее проведем анализ существующей стратегии управления персоналом, включающей документационный и функциональный механизмы и сделаем вывод о влиянии существующей стратегии управления персоналом на стратегию развития предприятия.

В ЗАО «Перекресток» правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального. Анализ коллективного договора показывает, что к разработке данного документа был применен формальный подход. Данный документ дублирует положения трудового кодекса РФ. В нем отсутствует положение о премировании сотрудников. Таким образом, коллективный договор не выполняет роль инструмента по предприятия эффективного сотрудничества работодателя (ООО «Перекресток») и сотрудника. Таким образом, выявлена проблема состояния мотивации: недостаточность нормативно-документационного обеспечения системы мотивации.

Трудовые отношения на предприятии строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Работа с персоналом на предприятии строится на основании Положения о регламентирующих документах по персоналу «Перекресток». Все положения и документы по работе с персоналом разработаны на основании данного положения.

На предприятии есть паспорта процессов, такие как: формировать персонал, обеспечивать формирование персонала, подготавливать и оценивать персонал,

мотивировать трудовую деятельность, учет и подбор персонала, управлять формированием персонала. Так же, «Перекресток» регулируется рядом внутренних документов: это приказы, распоряжения, акты, должностные и служебные записки.

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или результатами труда.

Категории, присвоенные специалистам, а также конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или приказах по предприятию.

Эти документы, наряду с документами о фактическом использовании рабочего времени (табель учета рабочего времени и др.), дают основание бухгалтеру для расчета оплаты труда работника.

Основные правила оплаты труда, формы материального поощрения, размеры окладов (тарифных ставок), а также нормы труда и премирования закреплены «Положением об оплате труда» работников в «Перекресток», утверждаемым приказом Генерального директора. Тарифная система оплаты труда применяется на данном предприятии в повременно-премиальной форме. Должностные оклады работникам предприятия устанавливаются в соответствии с тарифной сеткой перечня профессий и должностей. Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией в зависимости от конкретных условий. Категории по оплате труда работников административно- управленческого персонала устанавливаются согласно Постановлению Минтруда РФ от 09.02.2004 N 9 (ред. от 25.10.2010) "Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих" и последующими Постановлениями Минтруда о внесении изменений и дополнений, по результатам аттестации комиссией, а также согласно Договору, и утверждаются Генеральным директором.

Деятельность всех сотрудников в «Перекресток» регламентируется должностными инструкциями. В них освещены основные положения,

относящиеся к данной категории специалистов, подробно перечислены права и обязанности сотрудника, и самые важные пункты: права, обязанности и функции специалиста.

В работе бухгалтерского отдела занято четыре человека: гл. бухгалтер и 3 бухгалтера. Все операции, выполняемые бухгалтерией, производятся на компьютере с помощью специализированных программ: «1С Бухгалтерия: v.7.7»; «Зарботная плата + Кадры».

В бухгалтерском отделе используются следующие виды учёта: учёт кадров; учёт операций по расчётному счёту; учёт кассовых операций; расчёты с подотчётными лицами; учёт основных средств; учёт нематериальных активов; учёт материалов; учёт товаров; начисление и выплата заработной платы; учёт готовой продукции; учёт реализации товаров, готовой продукции, оказания услуг; учёт выполнения работ; учёт услуг сторонних организаций.

Отдела кадров как такового не существует. Функции отдела кадров распределяются между сотрудниками. Способ распределения функций приведен в таблице 2.5.

Данные получены при анализе должностных инструкций сотрудников.

Таблица 2.5 – Реализация функций по управлению персоналом в «Пятерочке»

Функция	Ответственный	Описание реализации функции
Анализ и оценка рынка труда	Нет	Функция не реализуется
Планирование трудовых ресурсов	Нет	Функция не реализуется
Подбор персонала	Бухгалтер	Подача объявлений о поиске сотрудников, прием резюме, предоставление резюме директору
Отбор персонала	Директор	Ознакомление с резюме, принятие решения
Найм и оформление документов	Бухгалтер	Ознакомление нового сотрудника с должностными обязанностями, должностной инструкцией, договором. Оформление документов
Адаптация персонала и обучение при приеме на работу	Руководители подразделений	Полноценное обучение сотрудника на рабочем месте с последующей аттестацией

Окончание таблицы 2.5

Функция	Ответственный	Описание реализации функции
Деловая оценка персонала	Руководители подразделений, директор	Аттестация персонала при приеме на работу, анализ результатов, принятие решения по дальнейшей судьбе сотрудника
Карьерное развитие персонала	Нет	Функция реализуется частично
Организация обучения и профессионального развития персонала	Руководители подразделений, директор	Осуществляется посредством внутрикорпоративных семинаров; курсов, организованных поставщиками.
Разработка системы заработной платы	Директор, главный бухгалтер	Разработка производится на основе финансовых возможностей предприятия без учета условий внешней среды.
Разработка мотивационных программ	Менеджер по персоналу	Разработка мотивационных программ не осуществляется
Кадровая политика	Менеджер по персоналу	Функция реализуется
Развитие социальной сферы	Менеджер по персоналу	Функция реализуется

Таким образом, можем сделать вывод о том, что в целом функции по управлению персоналом реализуются. Уровень реализации функций можно увидеть на основе результатов деятельности предприятия.

Проведем анализ движения кадров (таблица 2.6)

Таблица 2.6 - Движение кадров в «Пятерочке»

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение		Темп роста	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Численность плановая, чел	621	685	750	64	65	110	109
Численность уволенных, В том числе:	16	18	35	2	17	113	211
– нарушение трудовой дисциплины	2	2	8	0	6	0	400
– собственное желание	14	16	27	2	11	114	167
Численность принятых, чел	11	20	37	9	17	143	142
Среднесписочная численность, чел	81	86	92	5	6	107	115
Недостаток персонала, чел	8	9	3	1	-6	113	34
Недостаток персонала, %	9	9,5	3,2	0,5	-6,3	105	35

На основании таблицы 2.6 составим график по числу уволенных (рисунок. 2.6)

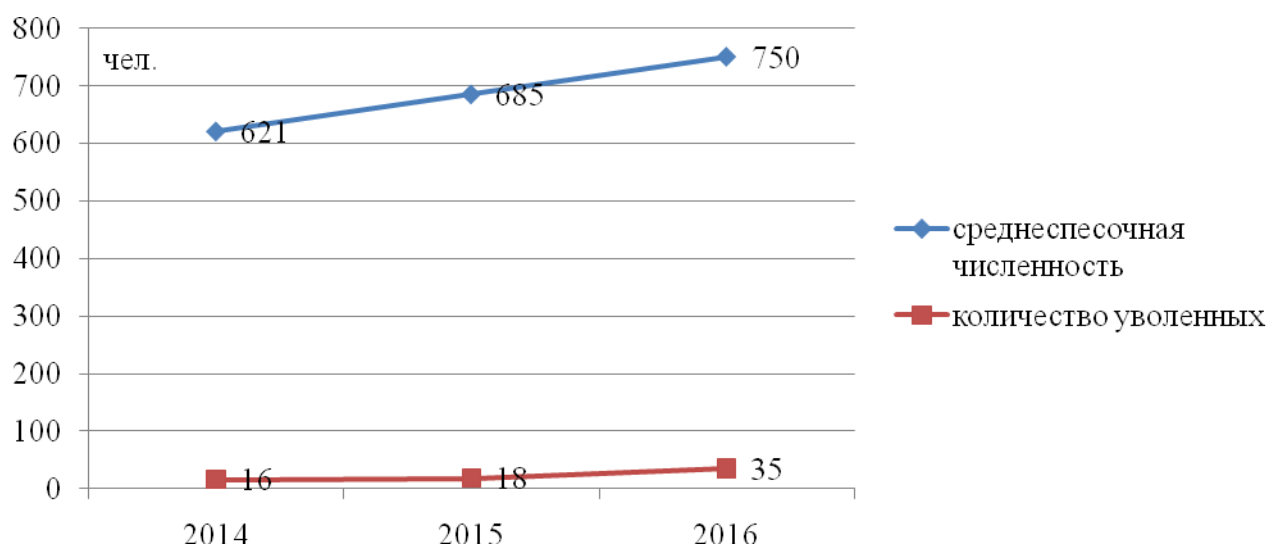


Рисунок 2.6 – Изменение средней численности и количества уволенных за период 2014 – 2016

Анализируя данные таблицы, видно, что общее число работников в магазинах «Пятерочка» в 2015 году составляло 685 чел., а в 2016 году – 750 чел., т.е. произошло увеличение численности персонала. При этом следует отметить увеличение числа уволенных с 16 с 2014 году до 18 в 2015 году. В дальнейшем количество уволенных увеличилось до 35 чел. Таким образом, отмечается рост текучести кадров (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Показатели движения персонала за период 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение		Темп роста	
				2014/ 2015	2015/ 2016	2014/ 2015	2015/ 2016
Коэффициент оборота по увольнению (Кув)	19,8	20,9	38	17	1,1	81	82
Коэффициент оборота по приему кадров (Кпк)	13,6	23,25	40,2	17	9,65	70	73
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	19	20	40	20	1	50	100
Коэффициент удовлетворенности работников организацией (Ку)	83	81	70	-11	-2	-7	-14
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	80,25	79,07	61,96	-17	-1,18	-18	-22
Коэффициент стабильности кадров (Кстаб)	20,99	20,93	22,93	2	-0,06	10	10

По таблице 2.7 можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборота по увольнению вырос на 82%. Это связано с ростом количества увольнений на фоне неизменной численности сотрудников предприятия на протяжении последних двух лет.

Также увеличился коэффициент оборота по приему кадров, что связано с увеличением численности принимаемых сотрудников по причине роста увольнений.

Соответственно произошло увеличение и коэффициента текучести кадров, который также связан с численностью уволенных сотрудников.

Коэффициент удовлетворенности сотрудников снизился на 14% за счет увеличения количества увольнений по собственному желанию.

Также снизился коэффициент постоянства кадров на 22%, что обусловлено ростом числе увольнений.

При этом коэффициент стабильности кадров увеличился на 10%, что связано с увеличением количества сотрудников, отработавших на предприятии более 5 лет. Значит можно сделать вывод о том, что увольняются в основном вновь принятые и мало проработавшие на данном предприятии сотрудники.

Проведенный анализ представим в виде диаграммы (рисунок 2.7).

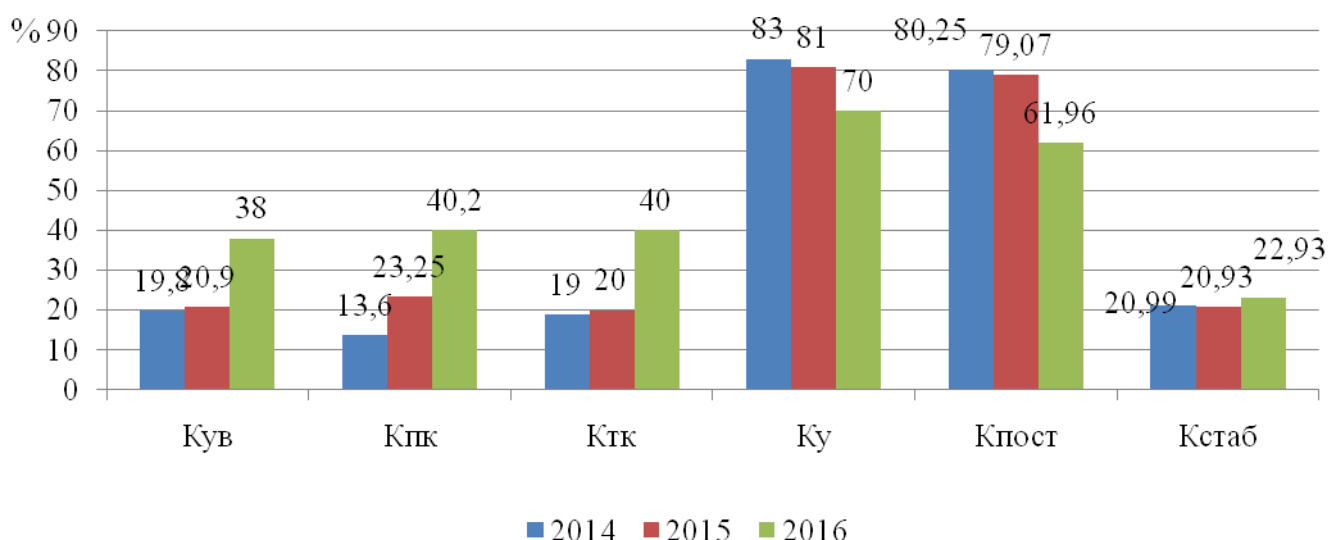


Рисунок 2.7 – Анализ основных коэффициентов движения персонала

Таким образом, можно отметить ухудшение большинства показателей, что является негативным фактором работы предприятия.

2.3 Анализ эффективности реализации кадровой политики в ЗАО Торговый дом «Перекресток» (магазины «Пятерочка»)

Эффективность кадровой политики можно проанализировать по следующим показателям:

- уровень затрат на персонал
- уровень развития профессиональных качеств;
- эффективность деятельности персонала;
- уровень удовлетворенности персонала.

Далее рассмотрим показатели затрат на персонал (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Затраты на персонал

В тыс.руб

Показатель	2014	2015	Индекс роста, в %	2016	Индекс роста, в %
подбор, найм персонала	2160	5500	154,27	7090	28,86
оплата труда	151230	159250	5,30	165600	3,99
развитие и обучение персонала	2390	2470	3,35	2310	-6,48
соц.защита и соц.страхование	50410	53080	5,30	55200	3,99
улучшение условий труда	7960	8260	3,77	9270	12,23
Итого	233640	278110		303320	

Представим графически данные (рисунок 2.8).

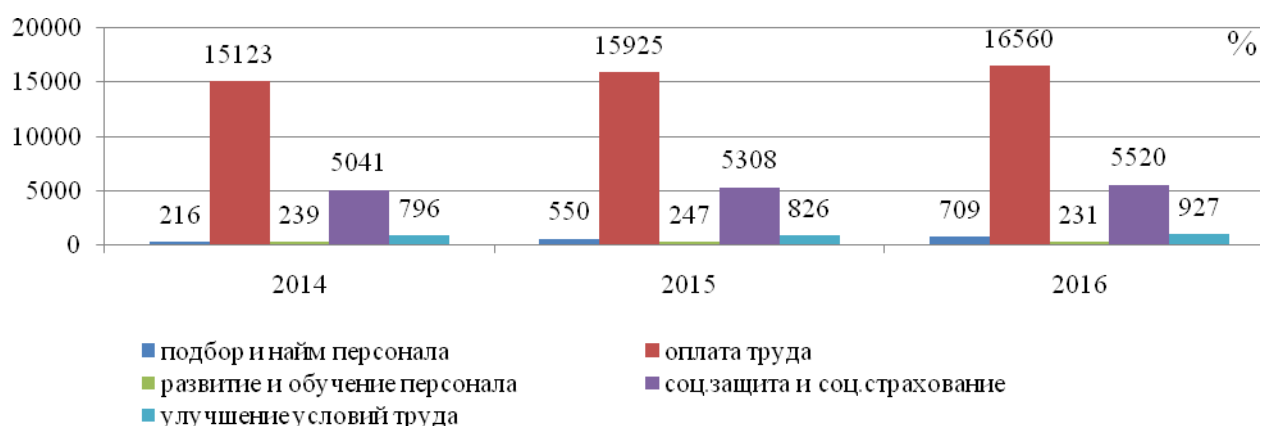


Рисунок 2.8 – Динамика и структура затрат на персонал

Максимальную долю в затратах на персонал за весь период занимают расходы на оплату труда. При этом расходы на обучение персонала снижаются

Это подтверждает диаграмма структуры затрат на персонал далее (рисунок 2.9).

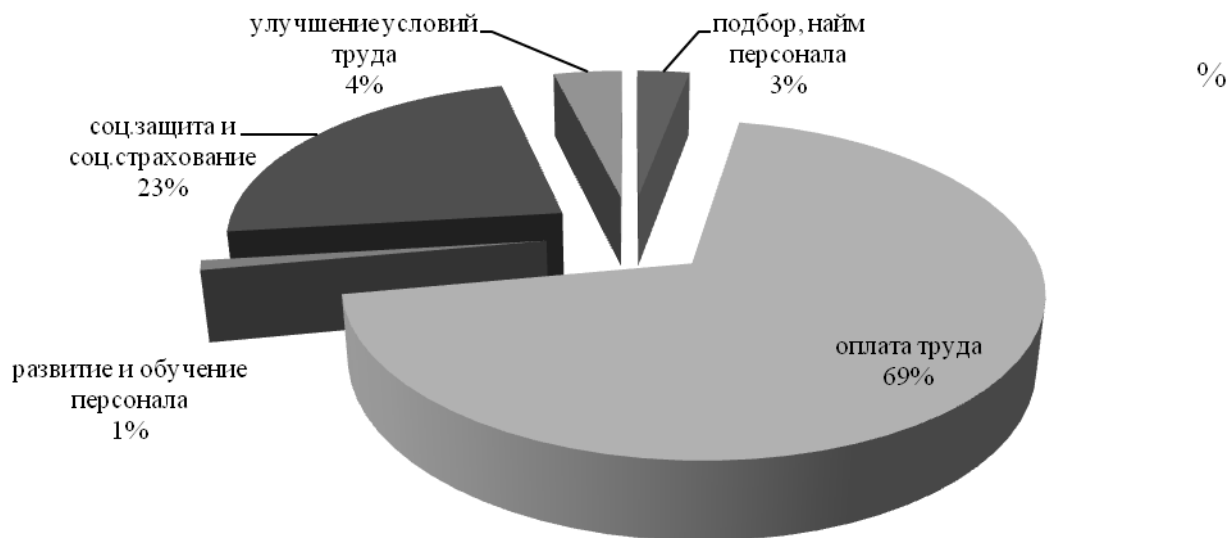


Рисунок 2.9 – Структура затрат на персонал в предприятии

Рассмотрим динамику затрат на персонал (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 – Динамика затрат на различные статьи

Отмечается максимальное увеличение затрат на подбор и найм персонала

Рассмотрим данный показатель отдельно (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ затрат на подбор кадров

В тыс. руб.

Вид носителя информации	Что включается в данный вид расходов	Расходы в 2014 году	Расходы в 2015 году	Расходы в 2016 году
Работа с компаниями по поиску персонала	Содержание программиста, обновление баз данных	22800	26300	28200
Оплата за интернет	Оплата услуг интернет-провайдера	5600	7600	8100
Оплата за телефонную связь	Оплата городской связи, оплата сотовой связи, оплата междугородней связи	9400	11450	18320
Бумага и канцтовары	Бумага и канцтовары	8250	9700	16320
Итого		46050	55050	70940

На основании приведенного анализа можем сделать следующие выводы:

1. произошел общий рост затрат на подбор кадров;
2. практически не изменились затраты на оплату обслуживания баз данных и интернет.

Изменение затрат в динамике за 3 года рассмотрим на графике (рисунок 2.11).

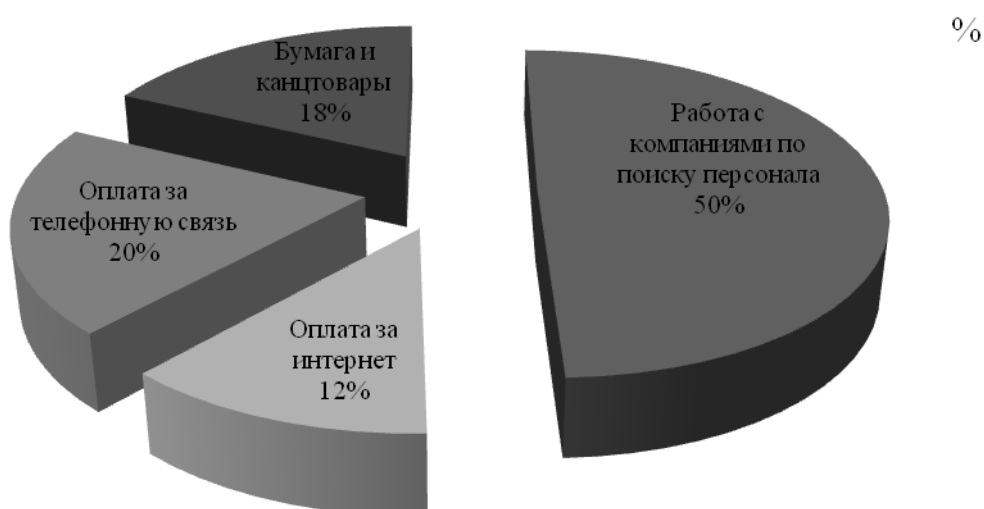


Рисунок 2.11 – Структура затрат на подбор кадров в 2014 году

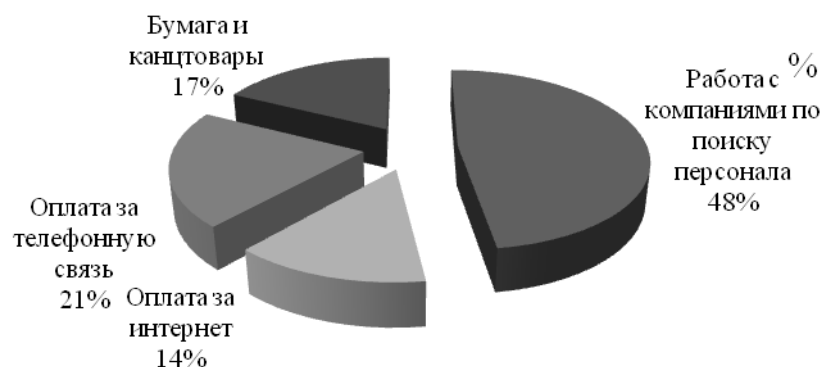


Рисунок 2.12 – Структура затрат на подбор кадров в 2015 году
 В 2016 году структура затрат изменилась (рис.2. 13).

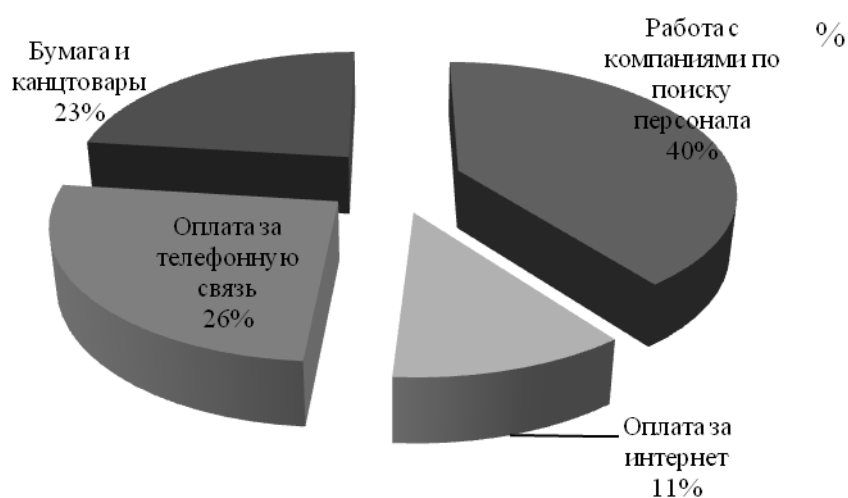


Рисунок 2.13 – Структура затрат на подбор кадров в 2016 году

Увеличение доли затрат на телефонную связь с 21% до 28%, доли затрат на бумагу и канцтовары с 17% до 23%.

Проведенный анализ показал, что выявлен рост затрат на подбор персонала. Между тем, целесообразно увеличивать расходы на обучение персонала.

Далее рассмотрим процедуры развития персонала

Рассмотрим, насколько часто различные варианты отбора использовались ЗАО Торговый дом «Перекресток» в 2014-2016 г. (рисунок 2.14).

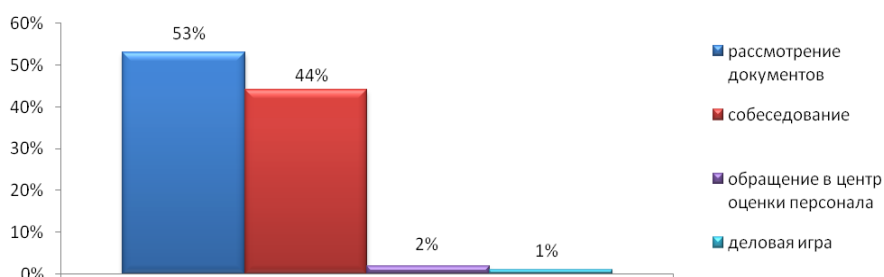


Рисунок 2.14 – Виды методов отбора персонала в ЗАО Торговый дом «Перекресток» 2014 – 2016 г

Таким образом, основным видом отбора сотрудников для работы в ЗАО Торговый дом «Перекресток» за 2014-2016 года было собеседование и анкетирование, которое прошли 97% вновь принятых, 2% принимали на работу в результате обращения в центр оценки персонала, в деловой игре проверены 1 %. Т.е. можем сделать вывод о том, что вероятно присутствие значительного количества персонала, не соответствующего профессиональным требованиям.

Любому современному предприятию необходимо поддерживать высокую квалификацию персонала. Но действующая система не эффективна, так как практикуется только внутреннее обучение, представляющее из себя систему инструктажей.

Действующая в настоящее время система обучения представлена следующими методами: в ЗАО Торговый дом «Перекресток» один раз в три года проводится аттестация персонала офиса и инженерно-технических работников производственной сферы.

По результатам аттестации принимается в отношении работника одно из заключений (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Результат аттестации персонала ЗАО Торговый дом «Перекресток» 2016 году

соответствует занимаемой должности	соответствует занимаемой должности ограниченно, необходимо обучение	не соответствует занимаемой должности	соответствует занимаемой должности, рекомендуется кадровый резерв.
71%	21%	5%	3%

Как видно из данных таблицы 2.10 в предыдущую аттестацию, состоявшуюся в 2016 году:

- соответствует занимаемой должности 71% аттестованных;
- соответствует занимаемой должности ограниченно, необходимо обучение – 21% аттестованных;
- не соответствует занимаемой должности – 5%;
- рекомендуется в кадровый резерв – 3%.

Проведем оценку персонала в соответствии с существующими в предприятия документами. Оценки выставлены по 5-бальной шкале (таблица 2.11).

Таблица 2.11– Оценка профессиональных качеств персонала

Категория персонала	Критерии оценки	Оценка
Руководители подразделений	уровень образования	4,7
	общий трудовой стаж	4,8
	стаж работы по профилю	4,5
	организаторские способности	4,2
	авторитет в коллективе	4,7
	уверенность в себе	4,9
	уровень профессионализма	4,1
	уровень знания нормативной документации	3,8
	соответствие личных качеств требованиям профессии	3,1
	умение принимать оперативные решения;	3,2
	способность к самоконтролю	3,3
	коммуникабельность	3,1
	Средняя оценка категории	
Линейное звено (продавцы – консультанты Кассиры и работающие с покупателями)	уровень образования	4,4
	общий трудовой стаж	4,7
	стаж работы по профилю	4,2
	организаторские способности	2,7
	авторитет в коллективе	3,7
	уровень профессионализма	4,5
	уровень знания нормативной документации	4,7
	соответствие личных качеств требованиям профессии	3,9
	умение принимать оперативные решения	2,8
	способность к самоконтролю	3,2
Коммуникабельность	3,9	
Средняя оценка категории		4,2
Работники административного офиса	уровень образования	3,9
	общий трудовой стаж	3,4
	стаж работы по профилю	3,1
	уровень профессионализма	2,9
	соответствие личных качеств требованиям профессии	3,1
	способность к обучению	4,3
	трудовая дисциплина	4,1

Окончание таблицы 2.11

	способность к самоконтролю	3,6
Средняя оценка категории		3,55

Таким образом, по результатам аттестации выявлены, что требуют развития следующие параметры:

- 1) наиболее низкий профессиональный уровень у работников административного офиса, сотрудники линейного звена получили среднюю оценку 4,2; начальники отделов получили оценку 4;
- 2) наименее развитые качества, требующие развития, у работников административного офиса: уровень профессионализма;
- 3) у линейных сотрудников – организаторские способности;
- 4) у руководителей все качества получили оценку выше 3.

Для развития выбираем качества, имеющие оценку ниже 3 баллов.

С целью планирования программы развития проведено анкетирование среди сотрудников. На вопрос «Считаете ли Вы свой профессиональный уровень достаточным для своей работы?» получены ответы (рис. 2.14).

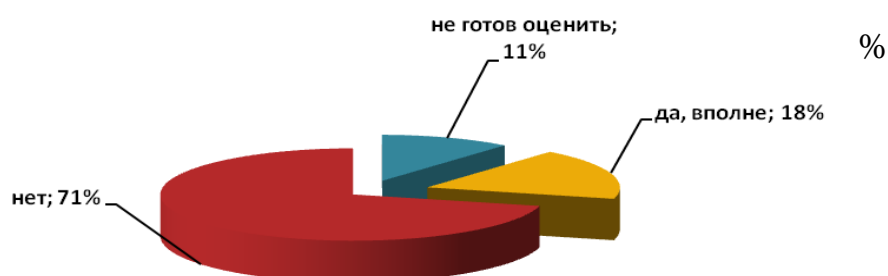


Рисунок 2.14 – Ответы персонала об оценке своего профессионального уровня

Только 18% работников оценивают свой профессиональный уровень как достаточный для выполняемой работы, 71% считают свой профессиональный уровень недостаточным. Далее сотрудникам было предложено оценить по пятибалльной шкале уровень своей подготовленности к выполняемой работе. Структура ответов представлена на рисунке 2.15.

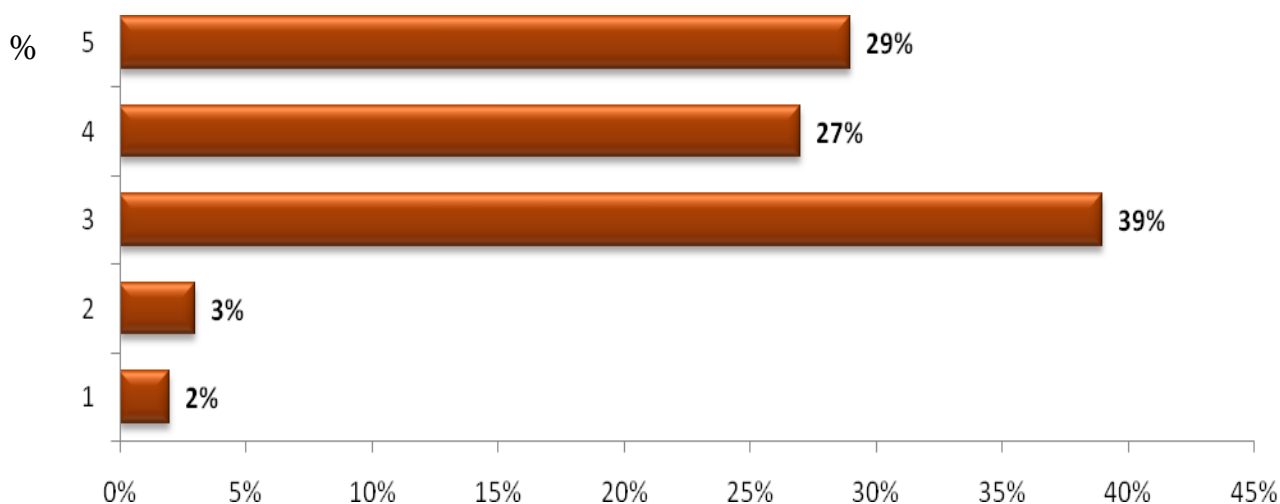


Рисунок 2.15 – Структура ответов персонала об оценке своего уровня подготовки

Работники ЗАО Торговый дом «Перекресток» оценили свой уровень подготовленности по пятибалльной шкале:

- 1) на «5» свой уровень оценили 29% работников,
- 2) на «4» - 27%,
- 3) а самую большую группу составляют те, кто оценивает свой уровень на «3»;
- 4) на «1» оценили свой уровень 2% работников,
- 5) на «2» - 3%.

Далее работникам предложили: Оцените существующую систему подготовки, переподготовки и обучения кадров в ЗАО Торговый дом «Перекресток».

Полученные ответы представлены на рис. 2.16.

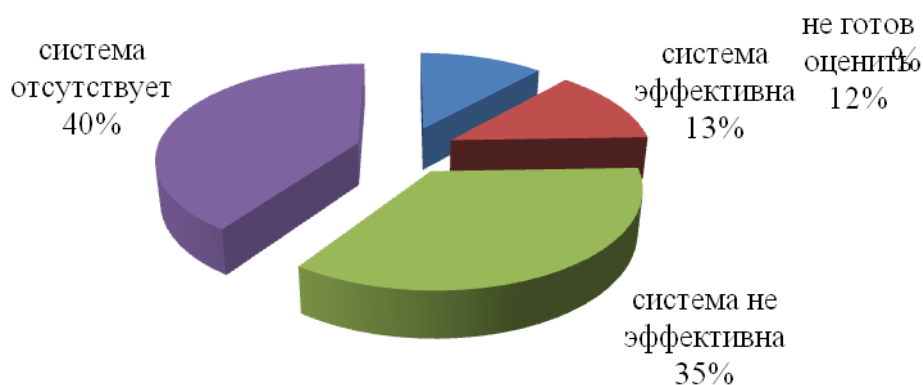


Рисунок 2.16 – Структура ответов об оценке, существующей в ЗАО Торговый дом

Большинство участников опроса, оценили существующую на предприятии систему подготовки, переподготовки и обучения как полностью отсутствующую (40%), 35% участников опроса оценили систему, как не эффективную, только 13% считают действующую систему дополнительного образования эффективной, а 12% не готовы дать оценку.

Далее были выявлены методы личного профессионального развития персонала ЗАО Торговый дом «Перекресток»: «Каким образом Вы повышаете свой профессиональный потенциал?» (рисунок 2.17).

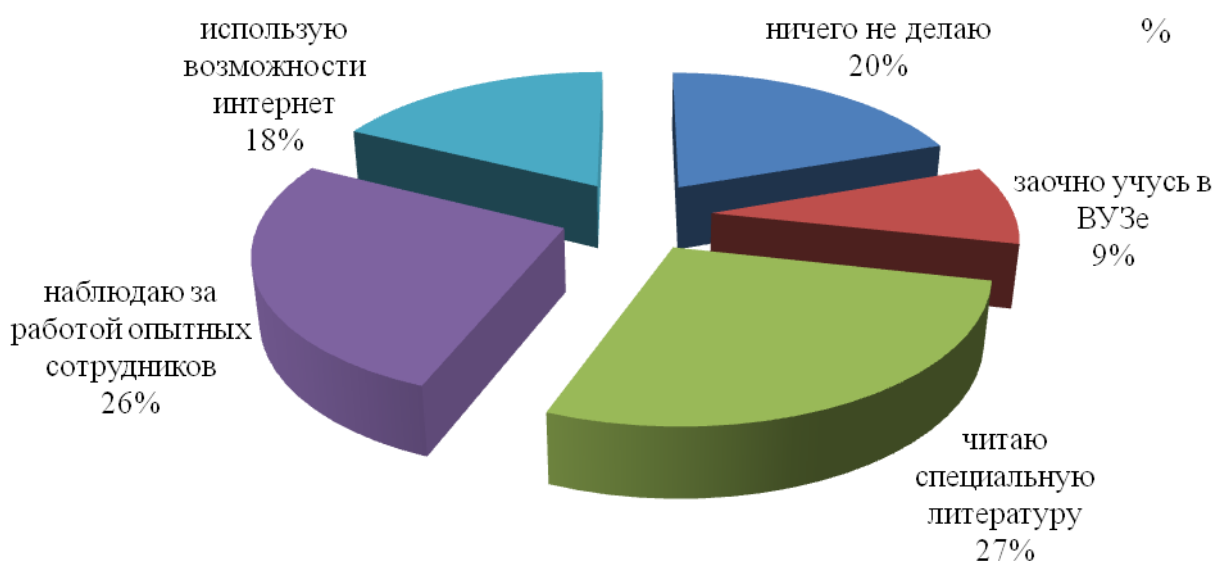


Рисунок 2.17 – Структура ответов о методах личного саморазвития

По результатам опроса, есть примерно две одинаковые группы сотрудников, которые занимаются личным развитием:

- 27% наблюдают за работой опытных сотрудников и используют их опыт в своей работе,
- 28% тех, кто читает специальную литературу,
- 18% для развития использует возможности сети Интернет,
- 9% учатся заочно в ВУЗах,
- 20% ничего не делают для своего развития.

Таким образом, можем сделать вывод о необходимости разработки программ, развития персонала, включающих следующие направления: повышение уровня профессионализма у работников административного офиса. Развитие

организаторских способностей у линейных ИТР не требуется, поскольку они не занимаются организацией деятельности других сотрудников.

С целью выявления потребностей сотрудников в развитии проведем анализ существующих проблем в деятельности подразделений (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Характеристика структурных подразделений

Структурное подразделение	Перечень должностей	Основные функции подразделения	Характеристика работы подразделения
Директор	Директор	Стратегическое планирование, распределение полномочий, организация и контроль деятельности подчиненных	Грамотное планирование и организация работы предприятия
Секретарь	Секретарь	Подготовка документов, ведение делопроизводства, прием звонков, подготовка писем	Документы оформляются не по стандартам, ошибки, невыполнение поручений в срок
Бухгалтерия	Главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, бухгалтер по учету первичной документации	Подготовка первичной и вторичной документации, ведение дебиторской и кредиторской задолженности, взаимоотношения с налоговой инспекцией	Бухгалтерская документация в абсолютном порядке, налоговые и другие платежи производятся в срок
Маркетинг	Руководитель отдела маркетинга, маркетолог	Анализ рынка, подготовка предложений по усовершенствованию взаимоотношений с партнерами, проведение рекламных акций	Низкая эффективность реализуемых программ продвижения, избыточные затраты на рекламу
Кадры	Менеджер по учету персонала, менеджер по обучению персонала	Поиск, отбор и найм персонала; планирование и организация обучения персонала, увольнение персонала	Проблем нет
Снабжение	Руководитель отдела снабжения, менеджер по поставкам	Поиск поставщиков, отбор поставщиков, заключение договоров на поставку, отслеживание платежей поставщикам	Проблем нет
Склад продукции	Зав.складом, грузчики, экспедитор, водители	Прием и учет готовой продукции, отгрузка, организация складирования, перемещение по складу	Проблем нет

Окончание таблицы 2.12

Структурное подразделение	Перечень должностей	Основные функции подразделения	Характеристика работы подразделения
Обслуживающий персонал	Рабочие, грузчики, уборщицы	Обслуживание, уборка помещений	Высокое качество продукции, своевременное выполнение заказов
Торговый отдел	Продавцы-консультанты	Организация торговой деятельности	Отсутствие роста клиентской базы, отсутствие новых дилеров

Выявлены проблемы в следующих подразделениях:

- отдел маркетинга (низкая эффективность реализуемых программ продвижения, избыточные затраты на рекламу);
- секретарь (документы оформляются не по стандартам, ошибки, невыполнение поручений в срок);
- отдел продаж (отсутствие роста клиентской базы, отсутствие новых дилеров).

Далее выявим уровень удовлетворенности персонала.

Сотрудники предприятия обеспечены стандартными социальными льготами: оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист, официальное трудоустройство, оплаты в пенсионный фонд. Дополнительные формы социальной мотивации на предприятии не развиты.

Проведем анализ форм социальной мотивации наиболее интересной для сотрудников.

Таблица 2.13 – Результаты анкетирования (количество положительных ответов)

Вопрос	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Устраивает ли Вас соц. пакет на предприятии	13	87	26	87
Выберите наиболее интересные формы дополнительной социальной мотивации:				
Дополнительное мед.обслуживание	13	87	18	60
Лечение в санатории	7	47	23	77

По результатам анкетирования можем сделать следующие выводы:

- в основном сотрудники довольны существующим уровнем социальной мотивации (87% руководителей, 87% специалистов;
- среди дополнительных видов социальной мотивации для всех категорий сотрудников интересны все предложенные варианты (дополнительное медицинское обслуживание, лечение в санатории, бесплатные путевки для детей в оздоровительные лагеря).

Таким образом, сотрудники удовлетворены существующей социальной мотивацией, интересуют все виды дополнительной социальной мотивации (дополнительное медицинское обслуживание, лечение в санатории, бесплатные путевки для детей в оздоровительные лагеря)

Далее проведем анализ карьерной мотивации.

Сотрудники предприятия имеют возможность переходить из одного отдела в другой. Карьерный рост и набор специалистов на управленческие должности из числа собственных сотрудников происходит очень редко, примерно в 6 % случаев. Таким образом, карьерная мотивация на предприятии не развита.

Проведем анализ движения управленческих кадров.

Таблица 2.14 – Движение менеджеров ЗАО Торговый дом «Перекресток»

Показатели	2014	2015	2016
Численность плановая, чел	19	23	26
Численность уволенных, чел., В том числе:	3	3	2
-нарушение трудовой дисциплины	0	1	0
-собственное желание	3	2	2
Численность принятых, чел	4	7	7
Принято из числа собственных сотрудников	0	1	0

Таким образом, за 3 года было принято 18 сотрудников на руководящие должности. Из них только 1 – из числа собственных сотрудников, что составляет 6% от общего количества принятых за 3 года на руководящие должности.

Данные подтверждаются результатами анкетирования, проводимого среди описанной выше группы респондентов.

Таблица 2.15 – Результаты анкетирования (кол-во положительных ответов)

Вопрос	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Имели ли Вы повышение в должности на данном предприятии?	2	13	0	0
Интересует ли Вас повышение в должности?	15	100	18	60
Имеете ли Вы желание попробовать себя на других должностях / в других подразделениях на том уровне?	4	27	19	63

По результатам анкетирования можем сделать следующие выводы:

- карьерный рост на предприятии практически отсутствует: только 2% из числа руководителей подтвердили свой карьерный рост на данном предприятии;
- вертикальный карьерный рост наиболее интересует руководителей (100%), меньше интересует специалистов (60%)
- горизонтальный карьерный рост наиболее интересен для специалистов (63%), не очень интересует руководителей (27%).

Также был проведен анализ причин увольнений сотрудников. Результаты представлены далее.

Таблица 2.16 – Причины увольнений сотрудников, в %

Причина увольнения	2015 год		2016 год	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Атмосфера в коллективе	1	17	1	20
Переезд	0	0	0	0
Условия труда	0	0	0	0
Сменный режим	0	0	0	0
Состояние здоровья	1	17	0	0
Низкая заработная плата	4	66	4	80
итого	6	100	5	100

Следовательно, на предприятии основной причиной для увольнения служит неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе. Кроме того, система заработной платы также не устраивает сотрудников. В связи с этим наблюдается текучесть кадров. Карьерный рост на предприятии практически отсутствует. В основном сотрудники довольны существующим уровнем социальной мотивации. Среди дополнительных видов социальной мотивации для

всех категорий сотрудников интересны все предложенные варианты (дополнительное медицинское обслуживание, лечение в санатории, бесплатные путевки для детей в оздоровительные лагеря).

Таким образом, анализ кадрового состава показал, что высшее образование есть у 55% сотрудников, средне-специальное – у 40% сотрудников. При этом отмечается высокий уровень текучести кадров, что снижает стаж работы на данном предприятии и уменьшает эффективность деятельности персонала. Выявлено, что наблюдается ежегодный прирост продаж в размере 14 – 15%. При этом предприятие не приобретает новых дилеров. Прирост объема продаж происходит за счет торговых точек. Результаты работы отдела продаж практически отсутствуют.

Анализ текущего состояния кадрового потенциала показал необходимость развития сотрудников. Прогноз развития предприятия также указывает на необходимость повышения уровня квалификации персонала.

Выводы по разделу два

По результатам анкетирования можем сделать следующие выводы: карьерный рост на предприятии практически отсутствует: только 2% из числа руководителей подтвердили свой карьерный рост на данном предприятии; вертикальный карьерный рост наиболее интересует руководителей (100%), меньше интересует специалистов (60%), горизонтальный карьерный рост наиболее интересен для специалистов (63%), не очень интересует руководителей (27%).

По результатам аттестации выявлено, что требуют развития следующие параметры: наиболее низкий профессиональный уровень у работников административного офиса, линейные ИТР получили среднюю оценку 4,2; начальники отделов и цехов получили оценку 4; наименее развитые качества, требующие развития, у работников административного офиса: уровень профессионализма; у линейных ИТР – организаторские способности; у

руководителей все качества получили оценку выше 3. Для развития выбирали качества, имеющие оценку ниже 3 баллов.

Выявленные проблемы в следующих подразделениях: отдел маркетинга (низкая эффективность реализуемых программ продвижения, избыточные затраты на рекламу), отдел продаж (отсутствие роста клиентской базы)

Выявлено, что одной из причин увольнения служит низкая заработная плата. В связи с этим наблюдается текучесть кадров. Карьерный рост на предприятии практически отсутствует. В основном сотрудники довольны существующим уровнем социальной мотивации. Среди дополнительных видов социальной мотивации для всех категорий сотрудников интересны все предложенные варианты (дополнительное медицинское обслуживание, лечение в санатории, бесплатные путевки для детей в оздоровительные лагеря).

В следующей главе будет проведена диверсификация кадровой политики ЗАО торговый дом «Перекресток».

3 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗАО ТОРГОВЫЙ ДОМ «ПЕРЕКРЕСТОК» (МАГАЗИНЫ «ПЯТЕРОЧКА»)

3.1 Разработка социально-экономических технологий кадровой политики

По результатам проведенного во второй главе анализа выявлено ряд проблем.

Среди них:

1. Ухудшение показателей движения персонала:

- коэффициент оборота по увольнению (Кув) – отмечается увеличение с 19,8 % в 2014 году до 38% в 2016 году;
- коэффициент оборота по приему кадров (Кпк) – выявлен рост с 13,6% в 2014 году до 40,2 % в 2016 году;
- коэффициент текучести кадров (Ктк) – увеличился с 19% в 2014 году до 40% в 2016 году;
- коэффициент удовлетворенности работников предприятия (Ку) – снизился с 83% в 2014 году до 70% в 2016 году;
- коэффициент постоянства кадров (Кпост) – снизился с 80,25 % в 2014 году до 61,96% в 2016 году.

2. По результатам анкетирования уволившихся сотрудников выявлены причины увольнений: 80% опрошенных уволились по причине низкой заработной платы.

3. По результатам аттестации, представленным в главе 2, часть подразделений (маркетинг, торговый отдел, секретарь) имеет низкий уровень (около 3 баллов из 5 возможных). При этом в Пятерочке создан учебный центр, но сотрудники, имеющие низкие результаты аттестации почему-то не проходили обучение.

4. Выявлены недостатки в деятельности структурных подразделений. Эти недостатки являются следствием низких результатов аттестации, поскольку они выявлены в тех же подразделениях (маркетинг, торговый отдел, секретарь).

На основе представленных проблем разработаем меры по их решению.

По проблеме ухудшения показателей движения персонала и увеличения текучести кадров предлагается изменить систему заработной платы, рассчитывать

ее на основе КРІ. КРІ - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всего предприятия (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы - сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Этот показатель вводится на предприятиях для того, чтобы было удобно измерять результаты работы предприятия в целом, отдельных подразделений и непосредственно сотрудников, а также мотивировать персонал на достижение требуемых результатов. С помощью данных индикаторов можно создать если не совершенную, то весьма эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. Работа по КРІ позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника.

Конечно, их использование имеет смысл в основном для тех работников, труд которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. к таким работникам относятся сотрудники торгового отдела.

По последней проблеме – низкий уровень по результатам аттестации и недостатки в деятельности ряда подразделений – необходимо провести обучение для сотрудников.

В настоящее время существуют самые разные формы образования и обучения персонала – семинары, тренинги, курсы, корпоративные университеты и т.д. Доказано на практике, что лучший эффект дают корпоративные программы обучения, когда бухгалтера, кассиры и руководители предприятия учатся по единой, специально разработанной для них программе, учитывающей профиль деятельности предприятия и требования ее руководства.

В ЗАО торговый дом «Перекресток» учебный центр действует уже более трех лет, готовит к самостоятельной работе как рядовых сотрудников, так и административное звено магазинов. Будущие менеджеры должны освоить не только основные технологии работы «Пятерочки», но и приобрести актуальные для успешного руководителя навыки работы с людьми. Подготовку персонала различных категорий проводят инструктора учебного центра.

Задача учебного центра – обеспечить сеть магазинов «Пятерочка» достаточно компетентными работниками. В учебном центре обучение проходят кандидаты на различные должности, и каждый инструктор по обучению является специалистом в той или иной области.

Конечно, при подготовке персонала имеются и определенные трудности. Многие люди, желающие работать на нашем предприятии, не имеют специального образования и опыта работы. Но всех новых кандидатов объединяет одно – огромное желание работать в нашей команде, стать частью крупнейшей сети магазинов. При обучении все инструктора учебного центра стараются найти простые, понятные слова для обучения, индивидуально подходят к каждому обучающемуся, учитывая возраст, образование и предыдущий опыт работы. Обучение проходит в живой непринужденной обстановке, каждый обучающийся может задать свои вопросы и получить на них квалифицированные ответы.

Повышение квалификации сотрудников в «Пятерочке» проходит без отрыва от производства путем участия в семинарах-тренингах в учебном центре и выездных семинарах. Сотрудники осваивают нововведения в наших компьютерных программах, для чего проводятся тренинги в учебном центре. Для повышения уровня квалификации линейного персонала привлекаются также и ведущие специалисты нашего центрального офиса.

Существует такая форма обучения как обучение на рабочем месте. Периоды обучения на рабочем месте называются стажировкой. Во время стажировки новый сотрудник в полной мере осваивает все тонкости своей профессии, вливается в коллектив и на практике узнает все нормы поведения, традиции и правила деятельности коллектива – все то, что является нашей корпоративной культурой.

Здесь также происходит формирование определенных деловых качеств сотрудника – это ответственность, умение планировать свой рабочий день, умение работать в команде. По окончании стажировки в обязательном порядке проводится экзамен.

Для того, чтобы работники прошли обучение в Учебном центре необходимо:

- получить согласие сотрудника на обучение
- руководитель сотрудника должен дать заявку на обучение с результатом аттестаций;
- затем нужно сформировать группы в зависимости от программ обучения;
- после этого должно быть проведено обучение.

В настоящее время программы обучения должны быть сформированы следующим образом.

Таблица 3.1 – Предлагаемая схема обучения персонала.

Сотрудник	Курс обучения
Обучение руководителя отдела маркетинга	семинар «Эффективный маркетинг» («Школа Управления»)
Обучение специалиста по разработке акций	тренинг «Маркетинг без бюджета»
Маркетолог	получение сведений от руководителя подразделения по оценке эффективности мероприятий
Сотрудники торговых отделов	Тренинг активных продаж

Далее рассмотрим вопрос изменения системы заработной платы.

В рамках пересмотра системы оплаты труда предлагаем ввести KPI. В качестве основы для начисления заработной платы должен быть учтен коэффициент трудового участия. Таким образом, заработная плата будет состоять из оклада и премиальной части, рассчитанной на основе KPI.

В связи с тем, что изменение выручки происходит в основном за счет торгового персонала, то ключевые показатели эффективности разработаем именно для этой категории сотрудников.

Таблица 3.2 – Показатели эффективности деятельности персонала

Цель по магазину	Ключевой показатель эффективности	Порядок расчета ключевого показателя	№
Выполнение плана продаж	Процент выполнения плана продаж	$\frac{\text{Пфакт}}{\text{Пплан}} * 100$ где П факт – фактические продажи за месяц Пплан – план по продажам	(1)
Отсутствие конфликтов торгового персонала с покупателями	Процент отсутствия конфликтов (в расчете на каждый день работы продавца)	$\frac{\text{Др} - \text{Кк}}{\text{Др}} * 100$ где Др – количество рабочих дней за месяц у данного продавца, Кк – количество конфликтов с покупателями	(2)
Своевременность выкладки товара	Процент своевременно выложенных товаров от общего числа поставок за месяц	$\frac{\text{Ктв}}{\text{Кп}} * 100$ где Ктв – количество товарных групп своевременно выложенных на полки, Кп – количество поставок в месяц	(3)
Соответствие выкладки плану	Процент соответствия выкладки от общей протяженности полок в магазине	$\frac{\text{Пр пв}}{\text{Пп}} * 100$ где Пп пв – протяженность полок с правильной выкладкой товара, Пп – общая протяженность полок в магазине	(4)
Отсутствие просроченных товаров в торговом зале	Процент просроченных товаров в общем количестве товарных групп в магазине	$\frac{\text{Тнп}}{\text{Ктг}} * 100$ где Тнп – количество просроченных товаров (по количеству товарных групп), Ктг – общее количество товарных групп в магазине	(5)

В таблице отражены цели по магазину. Им соответствуют ключевые показатели эффективности, сформулированные исходя из цели.

Далее проранжируем важность ключевых показателей эффективности с учетом мнения экспертов.

Таблица 3.3 – Сводная матрица рангов ключевых показателей эффективности

Факторы	Эксперты					Сумма рангов	Вес
	1	2	3	4	5		
1	5	4	4	5	3	21	0,28
2	4	5	5	4	1	19	0,25
3	2	1	1	2	2	8	0,11
4	3	2	2	1	4	12	0,16
5	1	3	3	3	5	15	0,20
Σ	15	15	15	15	15	75	1

Таким образом, мы определили вес каждого фактора.

Соответственно заработная плата торгового персонала будет рассчитываться следующим образом:

$$Зп = \text{Оклад} + \text{Премия} \quad (8)$$

Премия будет рассчитываться на основе КРІ.

Далее представлен пример расчета заработной платы на основе КРІ.

Таблица 3.4 – Пример расчета премиальной части заработной платы

Цель по магазину	Ключевой показатель эффективности	Расчет, в %
Выполнение плана продаж	Процент выполнения плана продаж	150 тыс. руб. / 167 тыс. руб. = 90
Отсутствие конфликтов торгового персонала с покупателями	Процент отсутствия конфликтов (в расчете на каждый день работы продавца)	100 / 100 * 100 = 100
Своевременность выкладки товара	Процент своевременно выложенных товаров от общего числа поставок за месяц	16/17 * 100 = 94
Соответствие выкладки плануграмме	Процент соответствия выкладки от общей протяженности полок в магазине	124 / 131 * 100 = 95
Отсутствие просроченных товаров в торговом зале	Процент непросроченных товаров в общем количестве товарных групп в магазине	33 / 33 * 100 = 100

Расчет премии производим по формуле:

$$Пр = Фп / Чп * (КРІ_1 * V_1 + КРІ_2 * V_2 + КРІ_3 * V_3 + КРІ_4 * V_4 + КРІ_5 * V_5) \quad (9)$$

Где Пр – премия продавца

Фп – премиальный фонд

Чп – численность продавцов

KPI – ключевой показатель эффективности у данного продавца

V_i – вес этого ключевого показателя

К примеру премиальный фонд на торговый отдел магазин – 169 тыс. руб. При этом в магазине работает 13 продавцов. Производим расчет премии:

$$169 \text{ тыс. руб.} / 13 \text{ продавцов} * (90*0,28 + 100* 0,25 + 94 * 0,11 + 95 * 0,16 + 100 * 0,2) = 13000 * (26,1 + 25 + 9,4 + 14,25 + 21)\% = 8917 * 95,75\% = 12 448$$

Оклад продавца-консультанта – 7 000 руб. (таблица 3.6)

Полная заработная плата с учетом оклада составит:

$$7 000 + 12 448 = 19 448 \text{ руб.}$$

Далее представим план всех перечисленных мероприятий

Таблица 3.5 – План реализации мероприятий

Мероприятия	2018							2019	
	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1. Мотивация персонала									
Определение эффективных мер мотивации									
Определение бюджета на мотивацию									
Реализация мотивационных мероприятий									
2. Карьерный рост									
Выбор персонала для карьерного роста									
Определение основных мероприятий									
Реализация мероприятий									
3. Развитие персонала									
Выбор сотрудников для обучения									
Определение программы обучения									
Заключение договоров с обучающими компаниями									
Проведение обучающих мероприятий									
4. Пересмотр системы оплаты труда									
Утверждение коэффициентов для начисления									
Доработка программного обеспечения									
Тестирование новой системы									

 – план мероприятий

Таким образом, реализация мероприятий начнется в июне текущего года и будет закончена в феврале следующего года.

Далее проведем расчет и определим эффективность предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Основные финансовые изменения коснутся мероприятий по обучению персонала, а также по пересмотру системы оплаты труда.

Первоначально рассмотрим изменение системы оплаты труда и возможные затраты. Сравниваем существующую систему и затраты при введении системы с КРІ.

Таблица 3.6 – Расчет фонда оплаты труда при использовании КРІ

Категория сотрудников	Оклад, тыс. руб.	Премия, тыс. руб.	Кол-во сотрудников	Общие фонд заработной платы в год, тыс. руб.
Руководители	25	10	212	89040
Специалисты вспомогательных служб	18	5	53	14628
Специалисты торговых отделов	7	13	291	69840
Специалисты отдела маркетинга	15	5	39	9360
Рабочий персонал (грузчики, уборщицы)	12	6	155	33480
Итого, тыс. руб.	—	—	750	216348

Таблица 3.7 – Сравнение фонда оплаты труда фактического и планируемого

Категория персонала	Существующая система оплаты труда		Предлагаемая система оплаты труда	
	Средняя заработная плата	Фонд з/п в настоящее время	Средняя заработная плата	Общий фонд оплаты труда данной категории сотрудников по предлагаемой системе
Руководители	36	91 584	35	89040
Специалисты вспомогательных служб	20	12 720	23	14628

Категория персонала	Существующая система оплаты труда		Предлагаемая система оплаты труда	
	Средняя заработная плата	Фонд з/п в настоящее время	Средняя заработная плата	Общий фонд оплаты труда данной категории сотрудников по предлагаемой системе
Специалисты торговых отделов	19	66 348	20	69840
Специалисты отдела маркетинга	20	9 360	20	9360
Рабочий персонал (грузчики, уборщицы)	17	31 620	18	33480
Итого, тыс. руб.		241 632		216348



Рисунок 3.1 – Изменение заработных плат по категориям

Экономия в связи с изменением системы оплаты труда составят:

$$241632 - 216348 = 25\,284 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем затраты на обучающие мероприятия. В качестве затрат оцениваем:

- расходы на тренеров и консультантов (их заработная плата);
- канцелярские товары;
- использование помещений для обучения, включая их подготовку и последующую уборку.

Таблица 3.8 – Затраты на обучающие мероприятия

Варианты решения	Стоимость	Количество обучающихся	Итого затраты, тыс. руб.
Обучение руководителя отдела маркетинга – семинар «Эффективный маркетинг» («Школа Управления»)	14 тыс. руб.	1	14 тыс. руб.
Обучение специалиста по разработке акций – тренинг «Маркетинг без бюджета»	Стоимость курсов для 1 человека – 11 тыс. руб.	9	99 тыс. руб.
Маркетолог – получение сведений от руководителя подразделения по оценке эффективности мероприятий	Затрат нет	18	Затрат нет
Тренинг активных продаж для торговых отделов	4 тыс. руб. за каждого человека в случае группового обучения	50	200 тыс. руб.
Итого затраты			313 тыс. руб.

Затраты на обучающие мероприятия составят: 313 тыс. руб.

Предлагаемые мероприятия должны оказать прямое влияние на эффективность работы предприятия, а именно:

- снизиться текучесть кадров и улучшить показатели движения персонала;
- увеличить продажи за счет улучшения работы торгового персонала.

Рассмотрим ожидаемое увеличение продаж от предлагаемых мероприятий. Оптимистичным прогнозом считаем увеличение продаж на 5 %. По опыту других торговых предприятий (Дикси, Молния, Спар) увеличение продаж от эффективных мероприятий в одном направлении (например, запуск стимулирующих акций, массовое обучение торгового персонала и т.д.) составляет от 10 до 30%. Однако будет рассмотрены только 5% роста продаж. Данные по продажам и прибыли представлены во второй главе. За основу для расчетов возьмем эти данные.

Ожидается увеличение выручки с 4117,1 до 4323 млн. руб. При этом рентабельность сохранится на прежнем уровне 0,3%. Прибыль увеличится с 950 млн. руб. в 2016 году до 994 млн. руб. в плановых показателях.

Доходы от реализации мероприятий (рост прибыли) составят:

994 – 950 = 44 млн. руб.,

Таким образом, после реализации мероприятий ожидается дополнительная прибыль, превышающая затраты на их реализацию. Можно сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий.

Отразим на графике изменение прибыли компании. Таким образом, прибыль показывает положительную динамику, что является основанием оценивать предлагаемые мероприятия как эффективные.

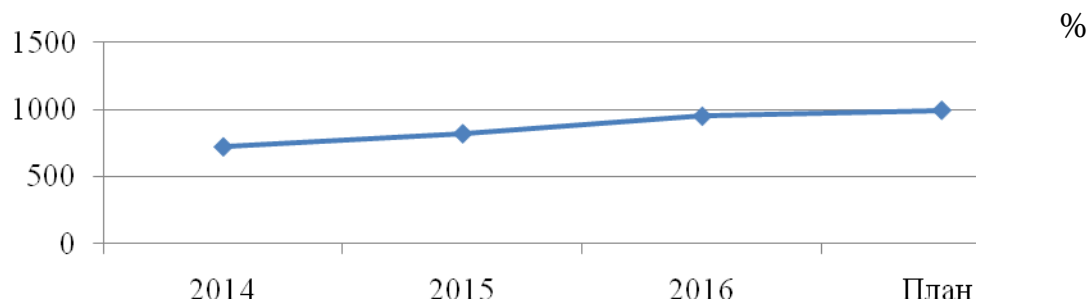


Рисунок 3.2 – Динамика прибыли предприятия

Таблица 3.9 – Изменение финансовых показателей

В млн. руб

Показатель	2014	2015	2016	План
Выручка	3120	3550,3	4117,1	4 323
Себестоимость продукции	959	1016	1415	1542
Коммерческие расходы	487	745	632	690
Управленческие расходы	954	970	1120	1097
Прибыль	720	819	950	994
Рентабельность	0,3	0,3	0,3	0,3

Выводы по разделу три

Итак, в третьей главе были разработаны меры по диверсификации кадровой политики ЗАО «Перекресток». Основными проблемами, которые стоят в кадровой политике предприятия в настоящее время являются: ухудшение показателей движения персонала, недовольство сотрудников заработной платой, низкие результаты аттестаций в ряде подразделений (отдел маркетинга, торговый отдел, секретарь), недостатки в деятельности структурных подразделений

С целью устранения описанных проблем рекомендовано: разработать схему обучения персонала (для тех, у кого недостаточные результаты в работе и низкие оценки в аттестации), а также пересмотреть систему оплаты труда путем введения KPI. Затраты на мероприятия составят 313 тыс. руб. при этом ожидается рост объем продаж на 5%, что соответственно приведет и к увеличению прибыли с 950 млн. руб. до 994 млн. руб. На основании оценки эффективности предлагаемых мероприятий сделан вывод об их целесообразности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика предприятия представляет собой систему работы с кадрами. В рамках кадровой политики решаются следующие вопросы: найм персонала в соответствии с требуемыми компетенциями, формирование системы оплаты труда, мотивация персонала, увольнение персонала, развитие персонала.

Кадровая политика предприятия строится в соответствии с нормативно-правовыми документами всех уровней: федерального, регионального, муниципального, внутриорганизационного.

Целью кадровой политики является повышение эффективности работы персонала. Для достижения цели используется ряд методов. Во-первых, улучшают систему подбора и отбора кадров. Во-вторых разрабатывают мотивационные программы. В третьих – формируют систему обучения персонала.

Наряду с научной и юридической обоснованностью цели и положения кадровой политики предприятия должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п.

Практическая часть исследования была выполнена на базе ЗАО Торговый дом «Перекресток» (магазины «Пятерочка»). ЗАО Торговый дом «Перекресток» – это современное, динамично развивающееся производство, чутко реагирующее на все изменения, происходящие на рынке продуктов питания.

Анализ кадрового состава показал, что высшее образование есть у 55% сотрудников, средне-специальное – у 40% сотрудников. При этом отмечается высокий уровень текучести кадров, что снижает стаж работы на данном предприятии и уменьшает эффективность деятельности персонала. Выявлено, что наблюдается ежегодный прирост продаж в размере 14 – 15%.

При этом предприятие не приобретает новых дилеров. Прирост объема продаж происходит за счет торговых точек. Результаты работы отдела продаж практически отсутствуют.

Анализ текущего состояния кадрового потенциала показал необходимость развития сотрудников. Прогноз развития предприятия также указывает на необходимость повышения уровня квалификации персонала.

По результатам проведенного анализа выявлено ряд проблем. Среди них: ухудшение показателей движения персонала (коэффициент оборота по увольнению (Кув) – отмечается увеличение с 19,8 % в 2014 году до 38% в 2016 году; коэффициент оборота по приему кадров (Кпк) – выявлен рост с 13,6% в 2014 году до 40,2 % в 2016 году; коэффициент текучести кадров (Ктк) – увеличился с 19% в 2014 году до 40% в 2016 году; коэффициент удовлетворенности работников предприятия (Ку) – снизился с 83% в 2014 году до 70% в 2016 году; коэффициент постоянства кадров (Кпост) – снизился с 80,25 % в 2014 году до 61,96% в 2016 году). По результатам анкетирования уволившихся сотрудников выявлены причины увольнений: 80% опрошенных уволились по причине низкой заработной платы. По результатам аттестации часть подразделений (маркетинг, торговый отдел, секретарь) имеет низкий уровень (около 3 баллов из 5 возможных). При этом в Пятерочке создан учебный центр. но сотрудники, имеющие низкие результаты аттестации почему-то не проходили обучение. Выявлены недостатки в деятельности структурных подразделений. Эти недостатки являются следствием низких результатов аттестации, поскольку они выявлены в тех же подразделениях (маркетинг, торговый отдел, секретарь). Для развития выбирали качества, имеющие оценку ниже 3 баллов.

Выявленные проблемы в следующих подразделениях: отдел маркетинга (низкая эффективность реализуемых программ продвижения, избыточные затраты на рекламу), отдел продаж (отсутствие роста клиентской базы)

Выявлено, что одной из причин увольнения служит низкая заработная плата. В связи с этим наблюдается текучесть кадров. Карьерный рост на предприятии

практически отсутствует. В основном сотрудники довольны существующим уровнем социальной мотивации. Среди дополнительных видов социальной мотивации для всех категорий сотрудников интересны все предложенные варианты (дополнительное медицинское обслуживание, лечение в санатории, бесплатные путевки для детей в оздоровительные лагеря).

В третьем разделе были разработаны меры по диверсификации кадровой политики ЗАО «Перекресток». Основными проблемами, которые стоят в кадровой политике предприятия в настоящее время являются: ухудшение показателей движения персонала, недовольство сотрудников заработной платой, низкие результаты аттестаций в ряде подразделений (отдел маркетинга, торговый отдел, секретарь), недостатки в деятельности структурных подразделений

С целью устранения описанных проблем рекомендовано: разработать схему обучения персонала (для тех, у кого недостаточные результаты в работе и низкие оценки в аттестации), а также пересмотреть систему оплаты труда путем введения KPI. Предлагаемые мероприятия должны оказать прямое влияние на эффективность работы предприятия, а именно: снизить текучесть кадров и улучшить показатели движения персонала; увеличить продажи за счет улучшения работы торгового персонала.

Затраты на мероприятия составят 313 тыс. руб. при этом ожидается рост объем продаж на 5%, что соответственно приведет и к увеличению прибыли с 950 млн. руб. до 994 млн. руб. На основании оценки эффективности предлагаемых мероприятий сделан вывод об их целесообразности. Ожидается увеличение выручки с 4117,1 до 4323 млн. руб. При этом рентабельность сохранится на прежнем уровне 0,3%. Прибыль увеличится с 950 млн. руб. в 2016 году до 994 млн. руб. в плановых показателях. Доходы от реализации мероприятий (рост прибыли) составят 44 млн. руб. Таким образом, после реализации мероприятий ожидается дополнительная прибыль, превышающая затраты на их реализацию. Можно сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в предприятия: Учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2012 – 224 с.
2. Агарков, Ю. Методы повышения ответственности персонала / Ю. Агарков, С Яковлева // На стол руководителю. – 2012. - №1. – С.23-27.
3. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва.: ЮНИТИ, 2016. – 379 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 263 с.
5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – С– Пб.: Питер –, 2014. – 344с.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – Москва Юрайт, 2014. – 196 с.
7. Базаров, Т.Ю. Зачем предприятия сплоченная команда руководителей / Т.Ю. Базаров //Справочник по управлению персоналом. – 2012. – С. 56 – 58.
8. Базаров, Т.Ю. Куда ты, карьера, меня завела? / Т.Ю. Базаров //Карьера. – 2013. - №7-8
9. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2013. – 304 с.
10. Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие / Г.И. Баранова. – Иркутск: ИГЭА, 2013. – 293 с.
11. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2013. – 210 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
13. Володина, Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2015. – 240 с.

14. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2012. – 208 с.
15. Гайворонюк, В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала предприятия / В.А. Гайворонюк // Государственное управление. Электронный вестник. – 2016. - № 10. – С.34-42.
16. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 345 с.
17. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. – Н-Новгород: НИМБ, 2015. – 192 с.
18. Зайцева, Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 213 с.
19. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванов, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.
20. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Эксмо, 2016. – 304 с.
21. Иванов, И.Н. Менеджмент корпорации / И.Н. Иванова. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 165 с.
22. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом предприятия: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2012. – 368 с.
23. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 302 с.
24. Лукаш Ю. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: Учебное пособие / Ю. Лукаш. – М.: Флинта, 2012. – 325 с.
25. Лукичева, Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева. – М. ОМЕГАЛ, 2016. – 421 с.

26. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2012. – 288 с.
27. Миронов, Е. Кто он – идеальный подчиненный? / Е.Миронов // Управление персоналом. – 2013. - №12. – С.21-27.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
29. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
30. Панасюк, А.Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров: Методическое пособие / А.Ю. Панасюк. – М.: Высшая Школа, 2012. – 79 с.
31. Перачев, В.П. Руководство персоналом предприятия / В.П. Перачев. – М., 2012. – 447 с.
32. Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 2013. – 214 с.
33. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2016. - №4. – С.27 – 31.
34. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом предприятия / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2012. – 225 с.
35. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом России: Социологический анализ: Монография / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: РАГС, 2013. – 136 с.
36. Удальцова, М.В. Социология управления: учеб.пособие / М.В. Удальцова. М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 144 с.
37. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / под ред. А. Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 230 с.

38. Федорова, Н.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Н.В. Федорова. – М: КНОРУС, 2015. – 512 с.
39. Феонова, М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / Феонова М.Р. – Москва: Наука, 2012. – 234 с.
40. Фролов, И.В. Теория предприятия / И.В. Фролов, Я.С. Поташник. - М.: Пламя, 2014. – 261 с.
41. Холостова, Е.И. Социальная политика и социальная работа / Е.И. Холостова. М.: Дашков и Ко, 2014. – 208 с.
42. Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков. – СПб.г: Политехника, 2012. – 218 с.
43. Анализ стратегии управления персоналом [Электронный ресурс]. <http://www.wibes.ru/> (Дата обращения: 14.02.2017 г.)
44. История управления персоналом [Электронный ресурс]. <http://www.webextern.ru/> (Дата обращения: 15.02.2017 г.)
45. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий, определяющиеся условиями экономического роста [Электронный ресурс] <http://www.top-personal.ru/> (Дата обращения: 05.02.2017 г.)
46. Особенности японского менеджмента [Электронный ресурс]. <http://historic.ru/> (Дата обращения: 14.02.2017 г.)
47. Принципы формирования кадровой политики кризисного предприятия [Электронный ресурс] <http://www.smartcat.ru/> (Дата обращения: 13.02.2017 г.)
48. Технический этап развития системы управления человеческими ресурсами в США [Электронный ресурс] <http://inform.od.ua/> (Дата обращения: 31.01.2017 г.)
49. Меньщикова И. Стратегия управления персоналом [Электронный ресурс]. – <http://fb.ru/>. (Дата обращения: 12.02.2017 г.)
50. Системы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – <http://www.hr-portal.ru/> (Дата обращения: 13.02.2017 г.)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ЗАО Торговый Дом «Перекресток»

Бухгалтерский баланс ЗАО Торговый дом «Перекресток» за 2014 – 2016 гг., в млн.
руб.

Наименование показателя	На 31.12.2014г.	На 31.12. 2015 г.	На 31.12. 2016 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	13155	13098	13012
Нематериальные активы	0	0	0
Основные средства	13155	13098	13012
Незавершенное строительство	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	31783	31524	35259
Запасы	23556	24626	26322
Дебиторская задолженность	569	722	611
Денежные средства	4588	3158	5282
Краткосрочные финансовые вложения	3058	3004	3044
Прочие оборотные активы	12	14	0
ИТОГО	44938	44622	48271
ПАССИВ			
III СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Капитал и резервы	36254	37614	41509
Уставный капитал	19399	19399	19399
Добавочный капитал	0	0	0
Резервный капитал	970	970	970
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15885	17245	21140
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	8684	7008	6762
Кредиты и займы	0	0	0
Кредиторская задолженность	8684	7008	6762
ИТОГО	44938	44622	48271

Отчет о прибылях и убытках ЗАО Торговый дом «Перекресток» за 2014 – 2016

гг., в млн. руб.

Наименование показателя	За 2014 г.	За 2015 г.	За 2016 г.
Выручка	3120	3550,3	4117,1
Себестоимость	959	1016	1415
Валовой доход, тыс.руб.	2161	2534,3	2702,1
Коммерческие расходы, тыс.руб.	487	745	632
Управленческие расходы, тыс.руб.	954	970	1120
Прибыль от продаж, тыс.руб.	720	819,3	950,1
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	22	12	14
Прочие доходы	126,7	133,1	154,42
Прочие расходы	0	0	0
Прибыль до налогообложения	824,7	940,4	1090,52
УСН	104,7	121,10	140,415
Чистая прибыль	720	819,3	950,1