

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации
и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Куб»

_____/ А.П. Сурков/

«_____» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/Т.А. Худякова/

«_____» _____ 2018г.

Формирование кадровой политики на примере ООО «Куб»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2018. 240. ВКР

Руководитель, ст. преп.

_____/ В.Н. Фатеев /

«_____» _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 571

_____/ А.П. Буркова /

«_____» _____ 2018 г

Нормоконтролер, ст. преп.

_____/ М.Г. Ефимова /

«_____» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Буркова, А.П. Формирование кадровой политики на примере ООО «Куб». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-571, 2018, 80 с., 24 ил., 15 табл., библиогр. список – 80 наим.

Данная работа посвящена анализу вопросов, связанных с формированием эффективной системы управления персоналом, эффективной кадровой политики.

Цель работы – повышение эффективности работы предприятия за счет совершенствования системы управления кадровой политикой.

Объектом исследования работы является коммерческая организация ООО «Куб», представленная в г. Челябинск сетью розничных продуктовых магазинов «Белый».

Предмет исследования – система управления кадровой политикой.

Первая глава данной работы посвящена анализу теоретических основ кадровой политики, ее сущности, задачам и функциям. Также в главе проводится анализ существующих методов оценки эффективности кадровой политики.

Во второй главе анализируется зарубежный и отечественный опыт формирования и управления кадровой политикой.

Также во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования.

Третья глава работы посвящена анализу существующей в ООО «Куб» кадровой политики. По результатам проведенного анализа предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики ООО «Куб», а также проводится оценка их эффективности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	9
1.1 Понятие, цели и задачи кадровой политики.....	9
1.2 Формирование и управление кадровой политикой: направления, методы.....	16
1.3 Методы оценки эффективности кадровой политики.....	21
2 ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ И В МИРЕ.....	26
2.1 Формирование и управление кадровой политикой: зарубежный опыт.....	26
2.2 Формирование и управление кадровой политикой: российский опыт.....	32
2.3 Организационно-экономическая характеристика ООО «Куб».....	35
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	44
3.1 Анализ и оценка системы существующей системы управления кадровой политикой.....	44
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы кадровой политики.....	61
3.3 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования. Происходящие в современной отечественной экономике изменения влияют и на отечественные компании, и, разумеется, на персонал этих компаний.

К сотрудникам компаний предъявляются все новые требования, поскольку рынок и существующая конкуренция диктуют свои условия и выживают лишь те компании, персонал которых работает более эффективно, приносит больше положительных результатов.

Ввиду того, что изменились требования к персоналу, изменился и подход к управлению персоналом, и в настоящее время все больше компаний уделяют существенное внимание системе управления персоналом компании, т.е. кадровой политике.

В настоящее время профессиональный коллектив сотрудников – это один из главных стратегических ресурсов любого предприятия, в большой степени помогающий выигрывать конкурентов. Современный рынок, конкурентные формы, с помощью которых он функционирует, полностью поменяли отношение к человеческим ресурсам и к тому, какая роль отводится им в конкурентоспособности.

Поэтому необходимо отметить, что управление персоналом – один из важнейших блоков менеджмента, одна из ключевых его функций. На настоящий момент грамотное управление человеческими ресурсами лежит в основе факторов экономического успеха любого бизнеса.

Без правильно разработанной системы управления персоналом компании, без четко выверенной политики невозможно работать эффективно и успешно, достигать поставленных целей.

Поэтому для компаний, которые стремятся быть лидерами в своем сегменте крайне важно разрабатывать, внедрять, и своевременно совершенствовать кадровую политику.

Цель исследования – повышение эффективности работы предприятия за счет совершенствования системы управления кадровой политикой.

Поставленная цель потребовала решения ряда задач:

- 1) Изучить понятие, задачи и цели кадровой политики.
- 2) Охарактеризовать процесс формирования и управления кадровой политикой, их направления и методы.
- 3) Определить методы оценки эффективности кадровой политики.
- 4) Охарактеризовать зарубежный и российский опыт формирования и управления кадровой политикой.
- 5) Представить организационно-экономическую характеристику ООО «Куб.»
- 6) Выполнить анализ существующей системы управления кадровой политикой ООО «Куб.»
- 7) Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления кадровой политикой и оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования – коммерческая организация ООО «Куб».

Предмет исследования – система управления кадровой политикой.

Для достижения поставленной цели и задач использовались методы изучения литературы, анализа, синтеза, моделирования, классификация и сравнение и т.д.

Исследуемая в выпускной квалификационной работе проблема достаточно широко представлена в работах зарубежных и отечественных исследователей, таких как: Ю.К. Балашов, М.И. Басаков, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.В. Гончаров, С.А. Дятлов, В.Н. Машков, А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня и др.

Работы этих авторов, а также статьи в периодических изданиях по исследуемой теме составили теоретическую и информационную основу данной работы.

Цель и задачи данной работы определили ее структуру – она включает в себя введение, три главы, разделенные на девять параграфов, заключение и библиографический список.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Понятие, цели и задачи кадровой политики

Одной из ключевых категорий современного менеджмента является категория «кадровая политика».

Если рассматривать данную категорию в широком смысле, то она представляет собой систему осознанных и четко сформулированных правил и норм, благодаря которым работа с персоналом осуществляется в соответствии со стратегией компании.

В узком смысле же категория «кадровая политика» представляет собой комплекс определенных правил, пожеланий и ограничений (не всегда осознанных), связанных со взаимоотношениями между сотрудниками и компанией.

Кадровая политика – основа управления персоналом современных компаний [69, с. 50].

В наиболее общем смысле кадровая политика – важнейшие нормы и принципы, которые определяют взаимоотношения персонала в организации, определяют стратегию работы с сотрудниками компании в рамках существующей стратегии развития компании [47, с. 105].

Специалистами в сфере кадровой политики выделено несколько базовых принципов, которые должны разделять все субъекты организации:

1. Требуется, чтоб организация воспринимала и рассматривала персонал в качестве человеческого ресурса, способного обеспечить наличие конкурентных преимуществ, а также помочь в достижении наилучших результатов, но при условии планирования и обеспечения оптимального использования.

2. Требуется, чтобы приоритет в управлении персоналом был у экономических и социально-психологических методов.

3. Требуется, чтобы персонал организации был носителем ее корпоративной культуры и ценностей.

4. Требуется, чтобы организация в качестве работодателя и персонал в целом выступали как социальные партнеры, которые разделяют стоящие перед ними цели и способы достижения этих целей, что определяется выбранной стратегией и политикой организации.

5. Требуется, чтобы организация способствовала тому, чтобы сотрудники удовлетворяли свои социальные, духовные и материальные потребности в зависимости от того, какой вклад внес каждый из сотрудников в достижение целей и задач организации.

6. Требуется, чтобы организация ориентировалась на налаживание длительных трудовых отношений с каждым из работников, причем они должны быть основаны на соблюдении требований трудового законодательства.

7. Требуется, чтобы управление персоналом было включено в общую стратегию организации. Руководителям служб управления персоналом нужно в полной мере должно участвовать в формировании стратегии организации, а не просто помогать ее реализовывать [62, с. 148].

Задачи кадровой политики невозможно решить без создания системы управления кадрами, использующей современные методы и технологии, научные разработки и методические рекомендации практикующих специалистов.

В задачи кадровой политики входит реализация целей управления кадрами, создание условий, при которых происходит постоянное повышение коэффициента полезного действия работников предприятия, увеличение их профессионального потенциала.

Эффективно действующая кадровая политика позволит предприятию получить конкурентное преимущество на рынке труда, обеспечить рост ответственности и производительности, сохраняя при этом социальную стабильность, максимально приближая интересы работников к стратегическим интересам компании [26, с. 66]. Назначение кадровой политики – обеспечить достижение главной цели, и функции управления персоналом можно сгруппировать в несколько подсистем, которые помогут достичь эту цель – повышение рентабельности [36, с. 74].

Задачи кадровой политики, помимо формирования эффективной системы управления кадрами, представлены на рисунке 1.1.

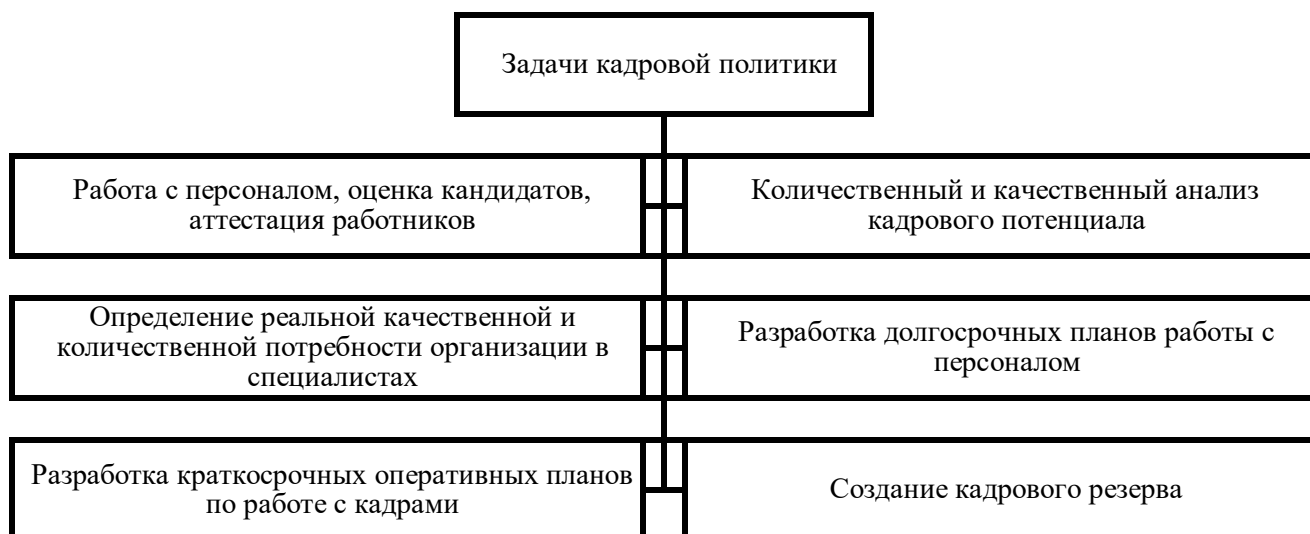


Рисунок 1.1 – Задачи кадровой политики

Главная цель кадровой политики любой компании, вне зависимости от сферы ее деятельности – привлечение для работы в компанию квалифицированных и опытных специалистов, эффективное применение их навыков и умений, развитие этих сотрудников [4, с. 26].

В данном направлении кадровая политика формирует цели нескольких уровней, они представлены на рисунке 1.2 [8, с. 72].



Рисунок 1.2 – Цели кадровой политики предприятия

Несмотря на то, что основной задачей, которая решается с помощью кадровой политики, является экономический рост предприятия и повышение его рентабельности, социальные цели остаются одним из главных приоритетов.

Социальные цели кадровой политики напрямую влияют на ее эффективность, решая вопрос удовлетворенности кадров качеством труда и одновременно способствуя их использованию для решения основной задачи – повышения прибыли.

Система целей кадровой политики должна быть сбалансированной, чтобы избежать противостояния интересов руководства и трудового коллектива. Так, например, социальные цели должны учитывать интересы как той, так и другой стороны [13, с. 39].

Структура целей управления с точки зрения персонала должна обеспечивать удовлетворение базовых потребностей человека через труд, она представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Цели кадровой политики с точки зрения персонала предприятия. С другой стороны, в интересах руководства необходимо, чтобы социальные цели были связаны с экономическими и стратегическими задачами, стоящими перед организацией (рисунок 1.4) [19, с. 48].



Рисунок 1.4 – Цели кадровой политики с точки зрения руководства предприятия

Основные задачи кадровой политики помимо создания эффективной системы управления кадрами представлены на рисунке 1.5 [17, с. 66].



Рисунок 1.5 – Задачи кадровой политики

Основные функции кадровой политики современных организаций представлены на рисунке 1.6 [50, с. 109].

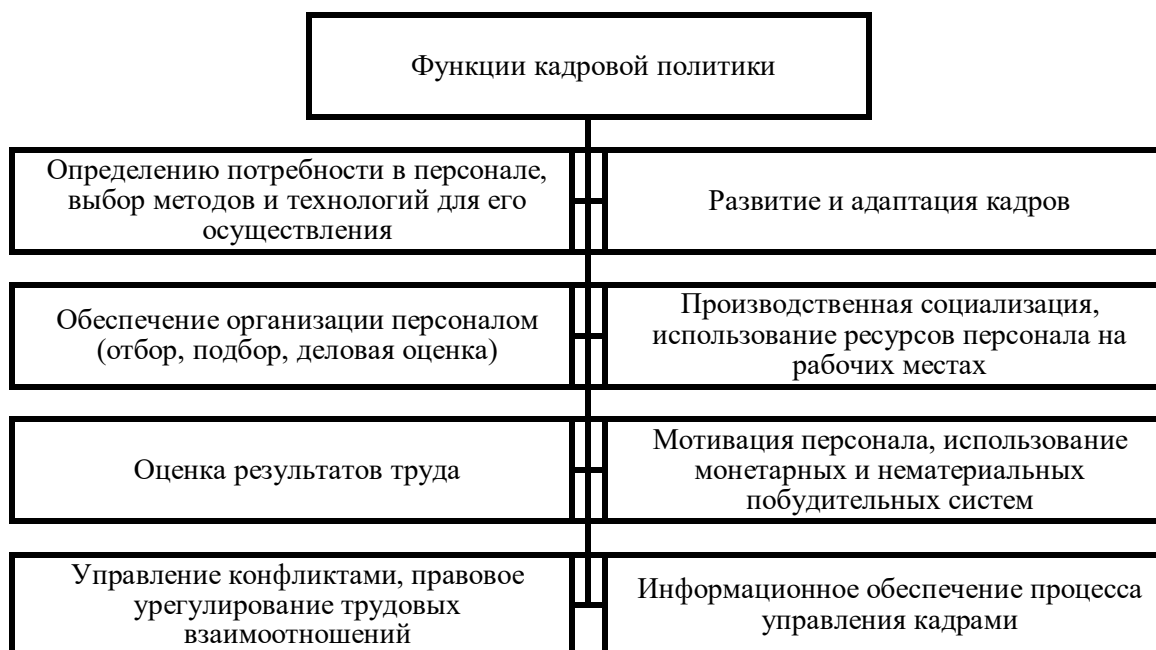


Рисунок 1.6 – Функции кадровой политики

Для того чтобы максимально эффективно выполнять все функции кадровой политике, необходимо создание единой, продуманной схемы управления, которая будет обеспечена требующимися ресурсами [34, с. 47].

В этой связи, как правило, современная кадровая политика формируется весьма сложной системой, состоящей из несколько основных подсистем, на которые возлагаются определенные задачи. На рисунке 1.7 представлена часть из них [40, с. 79; 76].



Рисунок 1.7 – Варианты подсистем кадровой политики

Как правило, при создании и развитии кадровой политики часто возникают проблемы создания или изменения уже существующих в компании управленческих принципов, а для этого необходим системный анализ, который будет проводиться на регулярной основе.

Чаще всего в больших организациях кадровой политикой занимаются сразу несколько структурных подразделений, отделов. Так, отдел кадров занимается вопросами, связанными с движением работников (прием, увольнение, перевод), он же занимается кадровым делопроизводством, отдел управления персоналом занимается вопросами адаптации сотрудников, их обучения и т.д. [44, с. 70].

Специалисты, занимающиеся изучением кадрового менеджмента, в настоящее время склоняются к выделению трех концепций стратегии кадровой политики, рассмотрим их:

Концепция 1 полагает, что стратегия управления персоналом определяется исходя из разработанной стратегии организации. В данном случае можно сказать, что управление персоналом несет обслуживающую функцию, т. е. предоставляет и поддерживает работоспособность персонала, необходимого для организации.

Концепция 2 полагает, что стратегия управления персоналом это центральный, самостоятельный элемент, и она не зависит от стратегии развития организации. В данной концепции персонал представляется как самостоятельный ресурс, благодаря качествам и способностям которого можно решать разнообразные задачи, которые появляются в условиях рыночной экономики. При этой концепции стратегия кадровой политики напрямую зависит от того, какими кадровыми ресурсами обладает организация.

Концепция 3 объединяет в себе первые две концепции. В этом случае стратегия организации соотносится с кадровыми ресурсами, которые уже имеются или теми, что могут появиться в перспективе, благодаря чему и происходит определение соответствия направлениям стратегии кадровой политики. Благодаря подобному сопоставлению стратегия деятельности всей организации и ее кадровая политика могут быть изменены. В существующих

условиях именно третью концепцию можно считать наиболее приемлемой для принятия стратегических решений в организациях [64, с. 99].

Подводя итог проведенного анализа можно сказать, что кадровая политика представляет собой основные нормы и принципы, которые определяют взаимоотношения персонала в организации, определяют стратегию работы с сотрудниками в рамках стратегии развития компании.

Формирование и управление кадровой политикой: направления, методы

Методы и принципы кадровой политики на каждом предприятии могут использоваться в различных сочетаниях, эффективность которых зависит от многих факторов.

Но чтобы кадровая политика эффективно работала и соответствовала тем стратегическим задачам, которые стоят перед организацией, необходимо, чтобы руководители соблюдали основные положения и нормы в процессе управления кадрами.

Принципы, лежащие в основе кадровой политики, представлены на рисунке 1.8 [59, с. 204].

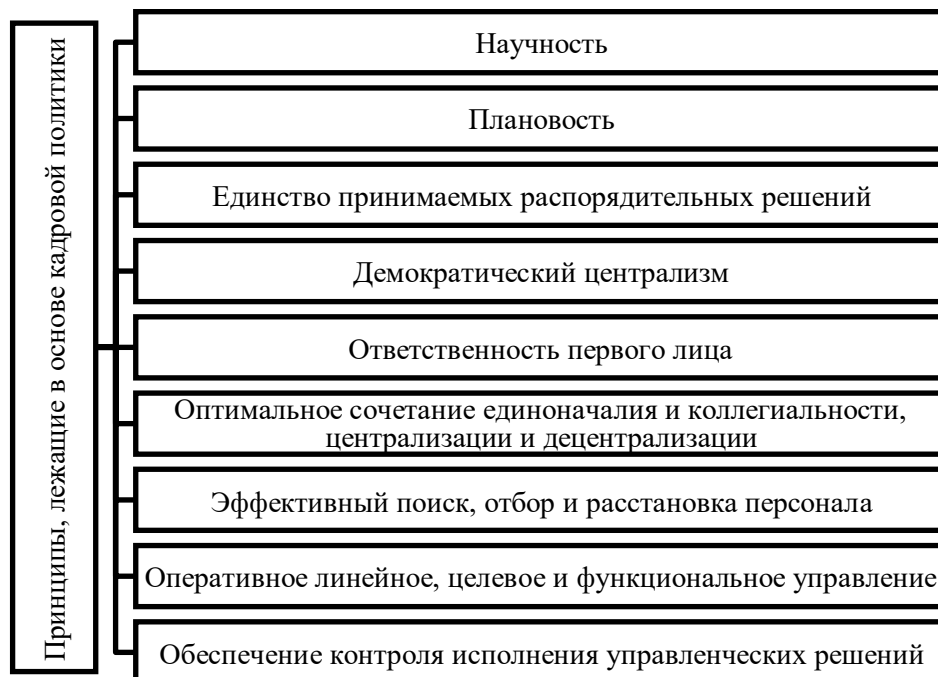


Рисунок 1.8 – Принципы, лежащие в основе кадровой политики

Основные принципы кадровой политики в настоящее время можно дополнить принципиальными концепциями в сфере управления кадрами, которые были сформированы за рубежом, перечислим их:

- 1) отношение к работникам как к решающему фактору, определяющему эффективность и конкурентоспособность компании;
- 2) профессиональные стандарты управления персоналом;
- 3) экономически обоснованные инвестиции в развитие и обучение кадровых ресурсов;
- 4) формирование эффективных обратных связей по вертикали;
- 5) социальное партнерство и демократические методы управления;
- 6) повышение качества труда [60, с. 70].

К числу методов кадровой политики предприятия, которые можно отнести к традиционным, относятся:

- 1) административные, или организационно-распорядительные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Эти методы в сочетании друг с другом могут дополняться и теми специфическими частными методами, используемыми в организации [63, с. 163].

Административные методы кадровой политики – это группа методов характеризуется прямым централизованным воздействием, они задействуют такие поведенческие мотивы, как дисциплинированность, ответственность, чувство долга, лояльность к компании и стремление следовать корпоративной культуре.

Административные методы кадровой политики, в свою очередь, подразделяются на:

- 1) организационно-стабилизирующие методы – федеральные законы и иные нормативные акты, имеющие статус государственных, в том числе, стандарты;
- 2) методы организационного воздействия – регламентируемые нормативной документацией, действие которой не распространяется за пределы организации: инструкции, рекомендации, нормирование труда и пр.;

3) распорядительные методы – регламентируемые документами оперативного руководства: приказами, распоряжениями;

4) дисциплинарные методы – использование сдерживающего воздействия негативных стимулов: штрафных санкций, взысканий, угрозы увольнения.

Экономические методы кадровой политики – к этим методам относятся все так или иначе связанные с материальной стимуляцией.

Экономические методы кадровой политики делятся на две группы: общегосударственные и действующие в рамках предприятия.

К первым относится налоговая система, кредитно-финансовые механизмы, действующие в рамках всей страны и отдельных регионов.

Ко вторым – те методы, которые действуют в компании: система материального поощрения и нормирования труда, участие работников в прибылях и капитале, система поощрений и наказаний за качество труда и его эффективность [68, с. 89].

Социально-психологические методы кадровой политики – в эту группу методов входят все, связанные с социальными отношениями в трудовых коллективах, а также имеющие моральное и психологическое воздействие на человека.

К этим методам относятся:

1) формирование рабочих групп и коллективов с учетом психотипов и характеров работников для создания нормального психологического климата и творческой атмосферы;

2) личный пример руководителя, его способность оказывать мотивационное воздействие и способность эффективно осуществлять управление кадрами;

3) стимулирующие и мотивирующие ориентиры: цели и задачи, стоящие перед компанией, ощущение сопричастности;

4) привлечение работников к выработке решений, участию в управлении;

5) предоставление сотрудникам возможности удовлетворять свои культурные и духовные потребности, организация их досуга;

6) установление общепринятых этических и социальных норм;

7) внедрение системы моральных санкций и поощрений, разумно сочетающей как положительные, так и негативные стимулы;

8) обеспечение социальной защиты сотрудников – социальные пакеты, бесплатное медицинское обслуживание и питание, бонусы, льготы, компенсация мобильной связи и проезда [30, с. 48].

Обычно на предприятии используется сочетание всех перечисленных традиционных методов кадровой политики, но эффективность их будет зависеть от специфики производственной деятельности.

Так, административные методы кадровой политики в большей степени эффективны для тех организаций, где руководство осуществляется на авторитарной основе.

В государственных организациях целесообразно использовать как авторитарные, так и социально-психологические методы управления персоналом.

Социально-психологические методы действенны и в тех компаниях, где заработная плата невысока. В этих случаях дополнительные меры социального поощрения и защиты могут оказать заметное мотивационное воздействие.

Экономические методы кадровой политики особенно эффективны там, где ставка делается на материальное стимулирование. Но и в этом случае не стоит сбрасывать со счетов социальные методы стимулирования и управления кадрами [25, с. 81].

Как показала практика, в настоящее время недостаточно применять лишь традиционные методы кадровой политики явно недостаточно.

Их предлагается дополнить, а то и вовсе заменить методами принуждения, побуждения и убеждения, основанными на той или иной степени свободы личности.

Методы принуждения основываются на действующем законодательстве и нормативных актах, обеспечивающих единое качественное идеологическое, политическое и правовое пространство.

Методы побуждения направлены на повышение производительности и экономию ресурсов, улучшение инфраструктуры и качества жизни.

Инструментами для реализации методов побуждения является оптимизация управленческих решений и мотивация работников на их реализацию.

Методы убеждения основываются на составлении психологического портрета работника с целью определения его мотивации и потребностей – физиологических, духовных и социальных. Оптимальным соотношением в использовании этих трех методов кадровой политики считается 4:4:2 [20, с. 11].

Таким образом, методы и принципы кадровой политики на каждом предприятии могут использоваться в различных сочетаниях, эффективность которых зависит от многих факторов.

Эти методы в сочетании друг с другом могут дополняться и теми специфическими частными методами, используемыми в организации.

Процесс формирования кадровой политики организации начинается с того, что выявляются потенциальные возможности, имеющиеся в сфере управления людьми, и определяются направления работы с персоналом, усиление которых необходимо для эффективной реализации организационной стратегии.

Одной из самых важных составных частей кадровой политики можно считать также формирование скоординированной системы оплаты труда и организация получения сотрудниками адекватного вознаграждения за их результаты труда.

Организации, где не используются современные методики оценки труда и напротив, имеет место формальный и уравнительный подход к оценке труда сотрудников, получают неэффективную работу сотрудников и, зачастую, высокий уровень текучести кадров, и прочие неприятные последствия.

Данную проблему можно решить с помощью оптимизации системы заработной платы, установления ее на справедливом уровне.

Ведь когда заработная плата соответствует той работе, что выполняет сотрудник, соответствует его уровню ответственности и отдачи, это стимулирует

сотрудника к более эффективной работе, а также повышает лояльность по отношению к работодателю.

Таким образом, главным фактором, играющим самую важную роль в том, насколько эффективно работает персонал, является правильная мотивация.

Кроме того, Строителева Т.В. выделяет особый подход к формированию кадровой политики, который базируется на объединении кадрового и стратегического планирования организации.

То, насколько успешным будет кадровое планирование в организации, напрямую зависит от того, насколько умело отдел управления персоналом (или отдел кадров) может объединять эффективное кадровое планирование со стратегией развития, принятой в организации. К несчастью, в настоящее время достаточно редко можно встретить, чтобы кадровое планирование было правильно связано с полным общим планированием.

Методы оценки эффективности кадровой политики

Существует три подхода, позволяющие анализировать эффективность системы управления кадровой политикой.

Подход первый: анализируются результаты производства.

Эффективное управление кадровой политикой как результат работы управленцев определяется такими показателями, как:

- 1) прибыль компании;
- 2) затраты на 1 рубль продукции (услуги);
- 3) рентабельность организации;
- 4) дивиденды на 1 акцию и т.д.

Подход второй: анализируем результативность и сложность труда. Эффективность системы управления кадровой политикой определяется следующими показателями:

- 1) производительность труда (норма выработки на 1 работника);
- 2) общий фонд оплаты труда (его величина в денежном выражении);

- 3) темпы роста производительности труда и зарплаты;
- 4) удельный вес зарплаты в себестоимости продукции и т.д.

Подход третий: анализируем мотивацию работников, социально-психологический климат в рабочих группах. Эффективность управления кадровой политикой оценивается по показателям:

- 1) текучесть персонала;
- 2) уровень квалификации работников;
- 3) денежные, временные и иные затраты на обучение работников;
- 4) денежные расходы на социальные программы и т.д. [10, с.107]

Основные критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом делятся на две группы (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 – Критерии оценки эффективности кадровой политики

Чаще всего используются методы оценки, основанные на анализе статистических данных [18, с. 217].

Оценка эффективности управления кадровой политикой, как правило, включает несколько так называемых методических подходов.

Экономическая эффективность управления кадровой политикой. Соизмеряются прибыль и затраты.

Экономическая эффективность управления кадровой политикой позволяет оценить работу предприятия по реализованным проектам.

Оценка экономической эффективности управления кадровой политикой, например, осуществляется по таким показателям:

- 1) коэффициент эффективности затрат;
- 2) срок окупаемости затрат;
- 3) годовой экономический эффект и другое.

Социальная эффективность управления кадровой политикой организации подразумевает оценку общественного характера труда, для чего измеряется:

- 1) мотивация персонала;
- 2) социально-психологический климат в рабочих группах;
- 3) уровень развития человеческих ресурсов в компании (по критериям: средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы и т.д.) [37, с. 9].

В таблице 1.1 представим наиболее часто используемые показатели оценки эффективности кадровой политики [41, с. 74].

Таблица 1.1 – Показатели оценки эффективности кадровой политики

Показатель	Формула	Расшифровка условных обозначений в формуле
Экономическая результативность управленческой деятельности	$K_{эр} = \frac{ТО}{ВО}$	$K_{эр}$ – экономическая результативность управленческой деятельности; ТО – выручка от реализации (без НДС); ВО – издержки обращения
Доля расходов на управление	$КИУ = \frac{ВВУ}{ВО}$	КИУ – доля расходов на управление; ВВУ – административные расходы
Соотношение количества управленцев к количеству работников	$K_y = \frac{Ч_y}{Ч_{ср}}$	K_y – удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала; $Ч_y$ – количество управленцев; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников
Производительность труда	$П_{пр} = \frac{ТО}{ФРЧ}$ или $П_{пр} = \frac{Ч_{ср}}{ФРЧ}$	$П_{пр}$ – производительность труда; ФРЧ – фонд рабочего времени промышленно-производственного персонала
Трудоемкость товарооборота	$T = \frac{Ч_{ср}}{ТО}$	T – трудоемкость товарооборота
Результативность управления	$РВС = \frac{ТО}{Ч_y}$	РВС – результативность управления
Рентабельность товарооборота	$P_T = \frac{\Pi}{ТО}$	P_T – рентабельность товарооборота; Π – чистая прибыль предприятия

Окончание таблицы 1.1

Показатель	Формула	Расшифровка условных обозначений в формуле
Рентабельность затрат	$R_3 = \frac{P}{\overline{BO}}$	R_3 – рентабельность затрат
Рентабельность использования персонала	$R_{пер} = \frac{B}{ч_{ср}}$	$R_{пер}$ – рентабельность персонала

Организационная эффективность управления кадровой политикой. Для этого оценивается то, как организована трудовая деятельность управленческого и производственного персонала, а также особенности системы управления компанией.

Измеряем и оцениваем:

- 1) равномерность загрузки персонала;
- 2) нормы управляемости работниками на одного руководителя;
- 3) коэффициент прироста кадров;
- 4) качество управленческого персонала и другое.

Существуют и другие подходы к изучению качества управления кадровой политикой.

Например, можно оценить:

- 1) конечные результаты работы всей организации, используя экономические показатели (объем продаж; чистая прибыль; затраты и другое);
- 2) производительность труда (по показателям: стоимостной оценки производительности; выработки на одного работника; темпов роста производительности труда и другое);
- 3) качество трудовой жизни посредством анализа особенностей рабочих групп, системы оплаты труда, возможностей карьерного роста и другое;
- 4) трудовой вклад (например, при бестарифной системе оплаты труда и повременной оплате) и т.д. [52, с. 34].

Оценка эффективности управления кадровой политикой организации необходима для отслеживания ситуации в целом и принятия оперативных и тактических управленческих решений.

Управление эффективностью деятельности персонала осуществляется, например, с использованием метода функционально-стоимостного анализа.

Метод позволяет соотнести функции системы управления функциям производственной системы.

Благодаря ему изыскиваются резервы для снижения затрат на управление кадрами и производственными процессами и затрат на достижение оптимальных результатов работы компании. При этом выбираются эффективные способы управления [58, с. 269].

Таким образом, были рассмотрены показатели и критерии оценки эффективности кадровой политики. Они применяются при проведении комплексной оценки всей системы работы с персоналом, принятой в организации. Таким образом, подводя итог данной главы, стоит еще раз отметить, что кадровой политикой это основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения персонала на предприятии, формирует стратегическую линию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия.

Главной целью кадровой политики для любой организации является комплектование штатного расписания квалифицированными и лояльными специалистами, их эффективное использование и развитие.

Кадровая политика является очень важным и неотъемлемым элементом любой организации.

От правильно и четко работающей кадровой политики во многом зависит эффективность и успешность функционирования организации в целом.

Кадровая политика придерживается как экономических целей (т. е. с ее помощью организация стремится достичь наиболее приемлемой пропорции между расходами на персонал и результатами его деятельности), так и социальных целей (т. е. совершенствование материального и нематериального положения персонала предприятия).

2 ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ И В МИРЕ

Формирование и управление кадровой политикой: зарубежный опыт

Управление человеческими ресурсами развило и обогатило систему стратегического менеджмента. Функция управления человеческими ресурсами стала компетенцией высших должностных лиц организации.

К сожалению, многие отечественные кадровые службы пока еще только овладевают технологиями кадрового менеджмента.

Сегодня в мире существует несколько основных моделей управления кадровой политикой. Наиболее распространенной моделью является американская модель.

С другой стороны, японская модель управления кадровой политикой пользуется все большим влиянием из-за успехов японских предприятий во всем мире.

Вместе с тем, поскольку японская модель во многом завязана на японскую культуру, которая обладает своими уникальными отличительными особенностями, не все элементы, подходы и практики в области управления кадровой политикой можно с успехом распространять на другие страны.

В любом случае американскую и японскую модель принято рассматривать как находящиеся на разных полюсах, в первую очередь, с точки зрения ориентации на индивидуализм (США) и коллективизм (Япония) [77].

В свою очередь европейская модель также обладает важными отличительными признаками.

Японские компании не являются просто организациями, ориентированными на получение прибыли.

Поскольку в Японии распространен пожизненный наем, то и организации в своих отношениях с работниками выходят намного дальше стандартных трудовых отношений.

Именно в связи с этим каждая японская фирма имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества.

Американцы одними из первых разработали собственную модель управления кадровой политикой. В настоящее время она активно применяется во многих странах – Великобритании, Канады, Новой Зеландии и, конечно, наибольшее распространение она получила у себя на родине – в США.

Несмотря на то, что Япония обладает собственной моделью управления кадровой политикой, она также нередко использует американскую.

В России достаточно эффективно применяются обе модели в их умелом сочетании.

Методы управления кадровой политикой в разных странах ранее формировались на основе прогресса [74].

Американская модель была разработана по следующим причинам:

1. Эксплуатацию машин начал более эффективно заменять живой труд.
2. Появление определенных затруднений, для устранения которых необходима была стратегия.

3. Ранее система американского управления, если ее можно так назвать, базировалась на стремительных решениях, которые не имели четкой конструкции.

Не брались во внимание стратегия и планы на будущее, поэтому многие предприятия действовали «вслепую», что недопустимо, ведь их предприятие в любой день могло рухнуть. Поэтому работодатели все чаще задумывались о проработке новой, уникальной системы.

Лишь в конце XIX в., благодаря Генри Тауну, руководители компаний начали задумываться о том, что управление сотрудниками важно не менее, чем управление техникой.

Философия управления кадровой политикой зарождалась вместе с самой Америкой. Ее отличительной особенностью является то, что каждый сотрудник рассматривается как индивидуум, который является узким специалистом.

В США не жалуют специалистов широкого профиля, от отличие от России. В США нет привычных для россиян «субботников».

Американцы считают, что офисный сотрудник должен сидеть за столом в офисе, а специалист по уборке территории – убирать территорию. Каждый занимается своим делом, и иначе быть не может.

Прием на работу сопровождается длительными ознакомлениями с инструкциями, знакомством с коллективом и другими долгими, но часто совершенно не нужными процедурами [21, с. 19].

Сотрудник должен видеть, как ему повезло с новым местом работы. В свою очередь, увольнение сопровождается еще более длительными нотациями – сотрудник должен понимать, что он потерял и сожалеть о своем промахе.

Конкуренция среди сотрудников считается обычным явлением в любой американской компании, ведь конкурентоспособность – это одно из основных требований, которые предъявляет руководство к кандидатам.

Конкуренция среди сотрудников позволяет достичь лучших результатов в работе компании, а сотрудникам – подняться по карьерной лестнице.

В Америке нередко применяется делегирование, как модель управления кадровой политикой, так как американцы считают: если переложить часть ответственности за компанию на сотрудника, который, согласно его должности, не должен нести эту ответственность, повышается работоспособность работников.

Руководящие кадры в фирме назначаются вышестоящими руководителями.

Сотрудников же нанимают на работу, руководствуясь следующими критериями:

- 1) образование,
- 2) уровень практического опыта,
- 3) конкурентоспособность,
- 4) психологическая совместимость,
- 5) умение работать в коллективе [65, с. 229].

При выборе сотрудника особое внимание уделяют квалификации и профессионализму кандидата.

В Америке наиболее часто встречаются специалисты узкого профиля, нежели широкого. А так как специализируется они лишь в сугубо узкой области, то продвижение по карьерной лестнице возможно не всегда. Это и объясняет текучесть кадров – люди часто и быстро меняют работу, переходя из одной компании в другую.

Каждая компания устанавливает свои правила приема на работу. Обычно потенциальные сотрудники проходят специальные тесты, которые определяют их личные качества и умение работать, что одинаково важно для компании. Также кандидаты проходят тестирование на определение их квалификации [72, с. 49].

После того, как было принято решение утвердить кандидата на должность, его знакомят с рабочим местом и коллективом, однако ему известны лишь его обязанности, а вот чем конкретно занимается компания, работник не в курсе. Он – специалист узкого профиля, поэтому во все остальное его посвящать нет нужды.

Увольнение персонала в американских фирмах обычно базируется либо на некачественной работе, либо на преступлении, которое уголовно наказуемо.

Если работника увольняют по причине воровства или другого преступления, то увольнение проходит без каких-либо длительных нравоучений.

Когда же причиной увольнения считается плохая работа, то работник для начала предупреждается о том, что будет уволен в случае отсутствия улучшений в его работе.

Документ, содержащий перечень недоработок и ошибок подчиненного, подписывается как ним самим, так и руководителем. Так как оценка работы каждого члена коллектива оценивается 1-2 раза в год, даже у самого нерадивого сотрудника будет возможность найти себе новую работу за это время.

Решение об увольнении принимает руководитель, стоящий выше непосредственного начальника работника на несколько уровней.

Но уволенный всегда сможет обжаловать свое увольнение – либо через вышестоящее руководство, либо через суд.

Работнику платят за те часы, которые он отработал. Неважно, сделал ли он свою работу в полном объеме, ведь от выработки зарплата практически не зависит. Если оплата труда минимальна, она регулируется законом.

Если уровень оплаты труда работника находится на среднем уровне, то компания обязательно следит, чтобы он не был ниже оплаты, которую получают сотрудники других компаний в данном географическом районе [67, с. 300].

Уровень зарплаты зависит в первую очередь от квалификации сотрудника и уровня оплаты за проживание в данной местности.

Ежегодно осуществляется аттестация работников. Повышение заработка происходит каждый год, если сотрудник хорошо делает свою работу.

Непосредственный начальник передает результаты работы своих подчиненных высшему руководству, которое и принимает решение о повышении зарплаты.

Обычно зарплата сотрудников строго конфиденциальна (она указана в трудовом договоре и известна лишь работодателю и самому работнику), сугубо индивидуальна.

Премии выплачиваются только высшему руководству фирмы. Такая система достаточно удобна – сотрудники стремятся получить повышение, что положительно сказывается на их работе. Чтобы получить повышение, нужно повышать свою квалификацию путем различных тренингов.

Оплату труда в большинстве американских компаний можно отнести к недостаткам американской системы управления кадровой политикой.

Оплата не зависит от выработки, поэтому слабо стимулирует работоспособность сотрудников. Тем не менее, зарплата в США может повышаться, но практически никогда не снижается – несомненный плюс.

Дополнительная оплата труда в Америке: премия руководящему персоналу; компенсация при выходе в отставку; специальные премии менеджерам, наличие которых не зависит от их успехов на работе.

Если оплата труда не повышается, сотрудник получает премии, которые зависят от величины прибыли.

Доплачивают сотрудникам и за повышение квалификации, и за стаж. Если оплата без часовых ставок, работник получает дополнительную оплату в качестве компенсации.

Как американская система управления кадровой политикой, так и японская редко встречаются в чистом виде. Тем не менее, их объединяют характерные черты [61, с. 18].

Одна из основных особенностей японского управления кадровой политикой – это система пожизненного (в крайнем случае, длительного) найма. Здесь все очень тщательно продумано – компании сотрудничают с высшими учебными заведениями, которые подготавливают специалистов в нужных им областях.

Таким образом, уже до того, как потенциальный кандидат сдает экзамен, который становится ключом к получению работы, компания знает о нем достаточно. После того, как кандидата утверждают на должность, он должен проработать год в качестве стажера.

Достаточно большим минусом японской системы управления является близкое общение руководящего состава с подчиненными, поощрения различных (формальных и неформальных) связей [55, с. 260].

Администрация фирм близко общается с рабочими, часто работает вместе с ними в цехах.

С одной стороны, такое положение вещей говорит о хорошем руководстве и его умении не ставить себя выше подчиненных, с другой – рабочие не испытывают особого уважения к администрации, поэтому нередко утро многих компаний начинается с митингов.

В Японии заработная плата зависит от стажа работника. Даже если молодой человек проявляет недюжинные способности в определенной области, он не будет до нужного возраста переведен на более высокую должность.

Подводя итог по данному разделу, хочется сделать вывод, что формирование кадровой политики организации – это важный вопрос для руководства компании, вне зависимости от того, в какой стране она функционирует.

Нельзя сказать, что кадровая политика всех организаций страны строится по одним и тем же принципам и нормам, но каждой стране присущи свои специфические особенности [45, с. 47].

В мире существует большое количество компаний, кадровая политика которых может служить настоящим примером для остальных.

К таким компаниям можно отнести «Google», «Apple», «Riot Games», «Goldman Sachs», «Microsoft», «L'oreal», «IBM», «Nestle», «Twitter», «Procter&Gamble», «Costco Wholesale» – именно эти компании на протяжении последних лет признаются лучшими компаниями с точки зрения кадровой политики, а значит, именно они являются самыми привлекательными работодателями [48, с. 33].

Формирование и управление кадровой политикой: российский опыт

В настоящее время современные отечественные предприятия осуществляют свою деятельность в условиях постоянного изменения и усложнения структуры экономической деятельности и социально-экономических процессов.

В современных обстоятельствах повышается роль информационно-интеллектуальных ресурсов предприятия и персонала, как генератора передовых знаний, идей и важнейшего фактора развития современной организации.

С точки зрения формирования интеллектуального потенциала фирмы основное содержание подсистемы управления человеческими ресурсами раскрывается через совокупность действий, направленных на разработку и применение методов и способов преобразования интеллектуальных и эмоционально-психологических ресурсов человека в информационно-интеллектуальные факторы бизнес-процесса фирмы [23, с. 374].

В функциональный состав данной подсистемы входит формирование и эффективное использование фондов знаний, необходимых для прогнозирования потребности в привлечении необходимых человеческих ресурсов, осуществление набора, отбора и создание условий для их оптимальной адаптации и ориентации на фирме.

Реализация данных действий будет возможна при наличии уже хорошо подготовленных сотрудников, обладающих знаниями, позволяющими прогнозировать, какие конкретно интеллектуальные ресурсы необходимо будет привлечь предприятию в перспективе для сохранения своей конкурентоспособности.

Такое прогнозирование подразумевает проведение предварительного анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на формирование качественной и количественной потребности в человеческих ресурсах.

Перед предприятием встаёт задача создания условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объёме сбалансированных потребностей и интересов предприятия и каждого работника.

Достижение такой сбалансированности потребности возможно за счет повышения эффективности управления персоналом организации, и в частности применения одного из наиболее прогрессивных его направлений маркетинга персонала [35, с. 216].

Маркетинг является прогрессивным методом управления персоналом, пришедшим смену традиционному кадровому планированию. Применение маркетинговой методологии в планировании человеческими ресурсами современной организации определяется не только целями работодателя, но и целями сотрудника.

Работодатель заинтересован в повышении эффективности бизнеса за счет более рационального использования человеческих ресурсов и формируемых ими информационно-интеллектуальных активов.

Маркетинг персонала позволяет человеку в условиях жесткой конкуренции определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований, приобретенных знаний и умений, личной предприимчивости и активной жизненной позиции [32, с. 26].

В то же время в России далеко не все крупные компании уделяют должное значение этому важному инструменту управления предприятием.

Маркетинг персонала, хоть уже и не является чем-то неизученным и чуждым, но, как правило, внедряется на российских предприятиях крайне редко и непоследовательно.

Совсем немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав решаемых службами по управлению человеческими ресурсами задач, используя лишь отдельные инструменты маркетинга, вместо внедрения маркетинга персонала как системы [27, с. 50].

Одной из наиболее популярных причин нежелания руководителей и собственников внедрять маркетинг персонала в систему управления предприятия называется нехватка финансовых ресурсов и надлежаще подготовленных специалистов.

В то же время, специалистами доказано, что затраты на развитие человеческих ресурсов и системы управления человеческими ресурсами являются долгосрочными инвестициями, способными повысить не только эффективность бизнеса, но и его стоимость [9, с. 263].

Понимающие это организации постепенно изменяют прежние условия управления персоналом, прибегая к адаптации апробированного зарубежного опыта, так и разрабатывая собственные программы маркетинга.

Недостатки практики формирования и развития потенциала российских корпораций часто связаны с тем, что HR-службы корпораций находятся на этапе становления персонала [15, с. 43].

Кроме того, отечественные компании нередко используют западный опыт без учета российской специфики, а также специфики самой компании [41, с. 405].

Подведя итог по рассмотрению опыта формирования кадровой политики российских компаний можно сделать вывод, что сейчас только начинает формироваться практика создания полноценной кадровой политики.

Не смотря на то, что не все элементы кадровой политики присутствуют в российских компаниях, через несколько лет можно будет смело говорить о том, что отечественный бизнес готов к выходу на новый уровень.

И это будет происходить, естественно, во многом благодаря опыту зарубежных компаний, которые, как правило, берутся за основу при создании системы управления персоналом.

Организационно-экономическая характеристика ООО «Куб»

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Куб», зарегистрированное в г. Челябинск в 2005 г.

ООО «Куб» представлено в Челябинске сетью продуктовых магазинов «Белый», сфера деятельности – розничная продажа продуктов питания, алкогольной продукции.

Сеть магазинов продуктов «Белый» имеет 5 филиалов в городе Челябинск, районы Советский, Тракторозаводский, Курчатовский, Ленинский.

Ассортиментный профиль магазинов «Белый»:

1. Овощи и фрукты.
2. Консервы (мясные, овощные, грибные, рыбные, фруктовые).
3. Табак и табачная продукция.
4. Молочная продукция (молоко, ряженка, йогурты, кефир, творог, масло, сметана, мороженое).
5. Сахар, крупы, соль, приправы подсолнечное масло.
6. Мясные и колбасные изделия.
7. Хлебобулочные изделия (хлеб, батон, мука, сдоба, выпечка).
8. Кондитерские изделия (шоколад, конфеты, печенья, пирожные).

9. Полуфабрикаты (пельмени, вареники, овощные и фруктовые смеси).
10. Напитки (соки, газ вода, мин. воды).
11. Кофе, чай, какао.
12. Алкогольные напитки, слабоалкогольные напитки, пиво.
13. Яйца.

Такое большое количество секций способствует получению большей прибыли и привлекает большее количество покупателей. Метод продажи в магазине традиционный (через прилавок), который включает выполнение следующих операций:

- 1) встреча покупателя и выявление его намерения;
- 2) предложение и показ товаров;
- 3) осуществление расчетно-кассовых операций [2, с. 148].

Для оценки эффективности работы ООО «Куб» в таблице 2.1 представим динамику показателей финансовой деятельности компании, она дает возможности составить наиболее полную картину того, насколько эффективно работает организация [5, с. 404].

Таблица 2.1 – Динамика показателей оценки управления торгово-технологической системой ООО «Куб»

Показатель	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, руб.	Относит. отклонен., %
1. Экономические показатели				
Выручка, руб.	4 486 611	5 796 948	1 310 337	29,21
Себестоимость реализации, руб.	3 096 093	3 956 482	860 389	27,79
Валовая прибыль, руб.	1 390 518	1 840 466	449 948	32,36
Коммерческие расходы, руб.	483 559	563 620	80 061	16,56
Общехозяйственные и административные расходы, руб.	292 111	396 785	104 674	35,83
Прибыль до налогообложения, руб.	614 848	880 061	265 213	43,13
Расходы по налогу на прибыль, руб.	184454,4	264018,3	79 564	43,13
Чистая прибыль, руб.	430 394	616 043	185 649	43,13
Рентабельность продаж по общему товарообороту, %	9,59	10,62	1,03	–
2. Торговые показатели				
Торговая площадь, м ²	549,26	701,38	462,12	18

Экономические показатели торговой сети «Белый» демонстрируют положительную динамику товарооборота и выручки, рост которых по отношению к 2016 г. составил 29,21% и 32,36 % соответственно.

По отношению к 2016 г., чистая прибыль увеличилась в на 185 649 руб. или на 43,13%, что, несомненно, является положительной тенденцией.

По торговым показателям компания уверенно наращивает торговую площадь.

Ассортимент торговой продукции, входящий в группу технологических показателей, в целом для сети «Белый» можно охарактеризовать как широкий, глубокий, полный и обладающий новизной.

Такой диапазон характеристик ассортиментной линейки достигается мультиформатностью торговой сети.

Миссия ООО «Куб» – удовлетворение потребностей жителей и гостей Челябинска в свежих продуктах питания и высоком уровне обслуживания.

Основной целью предприятия является обеспечение прибыльной деятельности за счет завоевания планируемой доли рынка продовольственных товаров Челябинска.

Целью на перспективу является открытие еще 1-2 продуктовых магазинов.

Задачи на ближайший период:

- 1) привлечение жителей близлежащих районов;
- 2) строгий контроль над свежестью продуктов;
- 3) постоянное расширение ассортимента;
- 4) обеспечение обслуживания посетителей на высоком уровне.

Во главе ООО «Куб» стоит директор, который является собственником бизнеса. Он осуществляет общее руководство деятельностью компании, разрабатывает стратегию развития, политику компании, осуществляет руководство сотрудниками и т.д.

Главный бухгалтер подготавливает обязательную финансовую и бухгалтерскую отчетность, обеспечивает взаимодействие между бухгалтерией и сотрудниками, выполняет ряд других возложенных на него функций.

К основным функциям управляющего магазином относятся:

- 1) организация работы магазина;
- 2) управление персоналом (адаптация, стажировка и обучение персонала, расчет мотивации, контроль качества работы);
- 3) контроль товарных остатков, заказ товара через центральный офис;
- 4) соблюдение стандартов выкладки товара, санитарного состояния магазина, стандартов обслуживания и консультации клиентов;
- 5) работа с контролирующими организациями города.

Товаровед выполняет основные функции в области коммерческой работы и организации торговли. В его функции входит:

- 1) изучение спроса населения на товары;
- 2) заключение договоров с поставщиками и контроль над их выполнением;
- 3) подготовка претензионного материала;
- 4) контроль над состоянием товарных запасов, проверка качества товаров и соблюдение условий их хранения;
- 5) непосредственный прием товара, его распределение и т.д.

Главное конкурентное преимущество сетевой формы торговли – способность достижения ценовых преимуществ над независимыми торговцами путем увеличения объемов продаж и уменьшения размера наценки.

Для сетевой организации, которой является ООО «Куб» характерны:

- 1) общий управленческий центр;
- 2) единая маркетинговая стратегия;
- 3) централизация закупочной деятельности;
- 4) единое управление перемещением товаров и другими ресурсами;
- 5) стандартизация всех торговых организаций;
- 6) централизация управленческой информации (состояние запасов, поставок, продаж; составление графиков поставки и т.д.);

Система оплаты труда всех работников – повременно-премиальная. Премии выплачиваются каждый месяц.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура ООО «Куб». Она является линейно-функциональной.

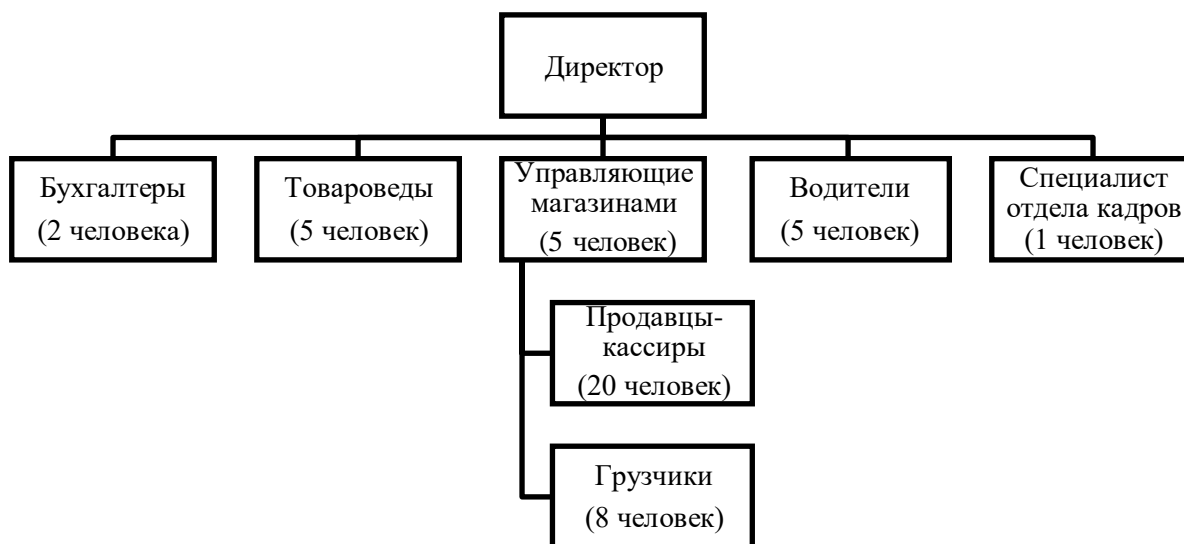


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Куб»

Положительными сторонами линейно-функциональной структуры являются:

1) с помощью централизации на высшем уровне важнейших решений обеспечивается стратегическая направленность деятельности организации, облегчается интеграция текущих задач;

2) за счет четкости и надежности коммуникаций появляется возможность без задержки доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения;

3) в итоге предельной рациональности структуры исключается дублирование управленческих функций и тем самым достигается экономия затрат.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

1) каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

2) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

3) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

4) аккумулятивное на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативными задачами [1, с. 149].

Таким образом, в настоящее время в ООО «Куб» работают 47 человек.

К сильным сторонам ООО «Куб» относится выгодное месторасположение, активное продвижение, свежие продукты, вежливое и быстрое обслуживание.

Магазины «Белый» закупают почти все основные продукты питания напрямую у поставщиков-изготовителей, остальные – у оптовых фирм.

Основную часть бытовой химии – у оптовых фирм и частных предпринимателей, а также директор магазина осуществляет заказ товаров через интернет.

Товары в розничную торговую сеть поступают от производственных предприятий-поставщиков, со складов оптовых организаций.

Свой путь в сферу обращения товары начинают с производственных предприятий, которые являются исходным звеном товародвижения.

Промежуточными звеньями являются склады оптовых и розничных организаций.

Основным документом, регулирующим завоз товаров в магазины, является договор поставки.

Почти вся продукция требует особых условий хранения и транспортирования. Часть продукции имеет ограниченные сроки хранения и относится к скоропортящейся, поэтому ее поставляют ежедневно.

Немаловажное значение в работе магазина имеет правильное и умелое определение количества заказываемого товара. Основными критериями являются следующие параметры:

1. Необходимость пополнения продукции для удовлетворения покупательского спроса.
2. Сроки и частота поставки.
3. Срок годности.
4. Средняя продажа в день.

5. Место, занимаемое в торговом зале (на полке, выкладка и т.д.).
6. Наличие места на складе.
7. Форма оплаты (предоплата, оплата по реализации).

При заключении договоров с поставщиками на поставку товаров торговое предприятие должно учитывать основные принципы товароснабжения:

1. Плановность состоит в том, что товароснабжение должно осуществляться на основе разработанных графиков доставки и это должно оговариваться в договоре с поставщиком.

2. Ритмичность снабжения заключается в доставке товаров через относительно равные промежутки времени или равными партиями, что способствует нормальной торговле при минимальных товарных запасах и ускорению оборачиваемости.

3. Оперативность – суть ее в том, что в зависимости от изменений в спросе на какой либо товар, предприятие должно оперативно реагировать по договоренности с поставщиком на изменение размера партии товара, возможной замене на другой товар, или пересмотром периода доставки. При разработке графиков товароснабжения такая возможность должна быть предусмотрена при заключении договора.

4. Экономичность товароснабжения – снижение издержек по доставке товаров, которое достигается механизацией погрузочно-разгрузочных работ, эффективным использованием транспорта за счет рациональных схем завоза, наиболее полное использование его грузоподъемности и так далее.

5. Централизация предполагает товароснабжение магазинов «Белый» силами и средствами предприятий-поставщиков, что позволяет работникам магазина не отвлекаться от своей непосредственной работы по обслуживанию покупателей.

Необходимо рассмотреть поставщиков основных категорий товаров, с которыми в настоящее время сотрудничают магазины «Белый».

Хлеб, хлебобулочные изделия, кондитерские изделия приобретаются у двух основных поставщиков: ИП Шагеева Г.А. и ИП Дашибалбарова Г.Ц.

Основными поставщиками колбасных изделий, копченостей, мясных полуфабрикатов являются «Ариант», «Ромкор», «Калинка».

Основными поставщиками рыбы и морепродуктов являются торговая компания «Дион» и торговая компания «Феникс».

Чай и кофе в магазины «Белый» поставляет торговая компания «Журавли».

ОАО «Регент», ОАО «Элис» работают на рынке как поставщики алкогольных напитков. Продукция хорошо известна в Челябинской области.

Широкий выбор, разнообразный ассортимент продукции, хорошее качество, занимают ведущие места на рынке. У предприятий торговли продукция пользуется высоким спросом.

Напитки, соки, минеральную воду поставляет «Ариант», «Ниагара», ИП Иванов С.М., которые являются основными поставщиками данной группы товаров на территории Челябинской области.

Сигареты и табачные изделия поставляет ИП Иванов С.М.

Магазин «Белый» активно сотрудничает с ООО «ТК Пеко» – это оптовая компания, реализующая продукты питания в Челябинске и Челябинской области.

Компания предлагает широкий ассортимент самых актуальных торговых позиций продуктов по низким ценам и реализует весь спектр дистрибьютерских и логистических услуг.

Компания специализируется на снабжении товарами, сетевых и оптовых потребителей, обеспечивает нужды государственных и муниципальных организаций.

Для продуктовых магазинов одним из важнейших условий является наличие необходимого торгового оборудования, которое будет сохранять свежесть продуктов.

Оборудование, используемое в торговых залах магазинов:

1. Охлаждаемые пристенные стеллажи и горки (имеют встроенное холодоснабжение, их основной несущей конструкцией является металлический

каркас, различной конфигурации, с внешней и внутренней стороны он облицован пластиком).

Они предназначены для хранения колбасных изделий, сыров, молочных продуктов, кондитерских изделий, овощей и фруктов, нуждающихся в специальном хранении.

2. Холодильные шкафы-витрины (имеют встроенное холодоснабжение, со стеклянными (прозрачными), распашными дверями (в зоне видимости покупателей), двухкамерные; расстояние между полками шкафов можно регулировать, подсветка расположена вертикально с двух сторон.

3. Горки пристенные – предназначены для выкладки на них: круп, муки, хлебобулочной продукции, алкогольных и безалкогольных напитков, чая, кофе, соков, воды, приправ, продуктов консервирования, овощей и фруктов.

4. Холодильные витрины островного типа или бонеты – в торговом зале магазина поставлены в один ряд.

В холодильном отсеке бонетов выставлены различные замороженные полуфабрикаты, замороженное мясо птицы и убойных животных, замороженная рыба.

Верхние полки бонетов занимают растительные масла и различные вкусовые добавки к пище – соусы, кетчупы, майонезы и различные приправы.

Таким образом, ООО «Куб» – сеть розничных продуктовых магазинов «Белый», которые представлены в разных частях города.

Магазины имеют формат «у дома», поэтому пользуются популярностью у покупателей. ООО «Куб» можно охарактеризовать как стабильно развивающееся предприятие, что доказывает положительная динамика товарооборота и выручки, рост которых в 2017 г. по отношению к 2016 г. составил 29,21% и 32,36 % соответственно.

У директора сети магазинов «Белый» далеко идущие планы – в ближайшее время планируется открытие еще 1-2 продуктовых магазинов.

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Анализ и оценка системы существующей системы управления кадровой политикой

Система управления кадровой политикой предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления кадровой политикой, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Цели управления кадровой политикой в ООО «Куб»:

- 1) удовлетворение потребности организации в кадрах;
- 2) обеспечение рациональной расстановки кадров;
- 3) наиболее эффективное использование кадров.

На рисунке 3.1 представлено «дерево целей» управления персоналом ООО «Куб».

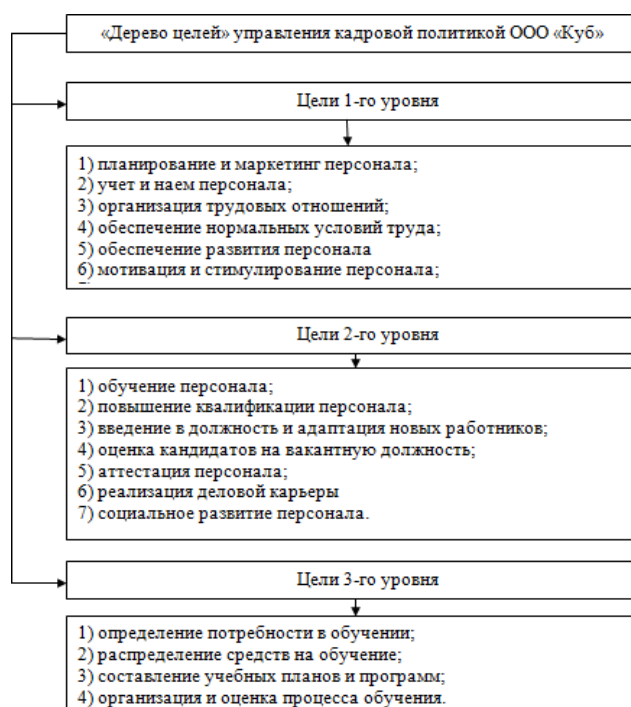


Рисунок 3.1 – «Дерево целей» управления персоналом ООО «Куб»

По состоянию на конец 2017 г. в ООО «Куб» работали 47 человек, среди сотрудников представлены все категории (рисунок 3.2) [12, с. 8].



Рисунок 3.2 – Категории сотрудников ООО «Куб»

Проведем анализ структуры работников в 2015-2017 гг. и коэффициенту управленческого охвата в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ структуры работников предприятия и коэффициент управленческого охвата ООО «Куб» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. от 2015 г.
Среднегодовая численность работников, всего, в том числе:	43	44	47	4
Руководители, чел.	6	6	6	0
Специалисты, чел.	6	6	8	2
Рабочие, чел.	30	32	33	3
Служащие, чел.	1	0	0	-1
Коэффициент управленческого охвата	0,20	0,19	0,18	-0,02
Коэффициент управленческого охвата, %	20	19	18	-2

По данным таблицы 3.1 видно, что в течение анализируемого периода наблюдается увеличение общей численности персонала на 4 человека.

Увеличение произошло за счет увеличения рабочих на 3 человека и специалистов на 2 человека.

Однако в числе сотрудников ООО «Куб» перестала существовать категория служащих, поскольку в 2015 г. к этой категории относился оператор, но было

принято решение отказаться от этой должности и перераспределить обязанности на товароведов и продавцов.

Важным показателем является коэффициент управленческого охвата, который находится как отношение количества руководителей к числу работников. Снижение этого коэффициента по отношению к 2015 г. на 2% не отразилось негативным образом на деятельности компании.

Далее проведем исследование структуры численности предприятия ООО «Куб» в 2015-2017 гг. (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Структура численности ООО «Куб» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г., %	2016 г., %	2017 г., %	Отклонение 2017 г. от 2015 г., %
Среднегодовая численность сотрудников, всего	100,00	100,00	100,00	-
Руководители	13,95	13,64	12,77	-1,19
Специалисты	13,95	13,64	17,02	3,07
Рабочие	69,77	72,73	70,21	0,45
Служащие	2,33	0,00	0,00	-2,33

Так, по данным таблицы 3.2 видно, что доля рабочих колеблется на протяжении анализируемого периода от 70,21% до 72,73%, т.е. произошло увеличение доли на 0,45%.

Число руководителей за анализируемый период уменьшилось на 1,19%, а число служащих – на 2,33%.

Существенное увеличение доли сотрудников произошло только в категории специалистов (на 3,07%), что связано с приемом на работу дополнительных товароведов.

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что в ООО «Куб» ежегодно увеличивается численность сотрудников.

В настоящее время наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет более 70%, меньше всего – руководителей (12,77%). Более подробные данные представлены на рисунке 3.3.

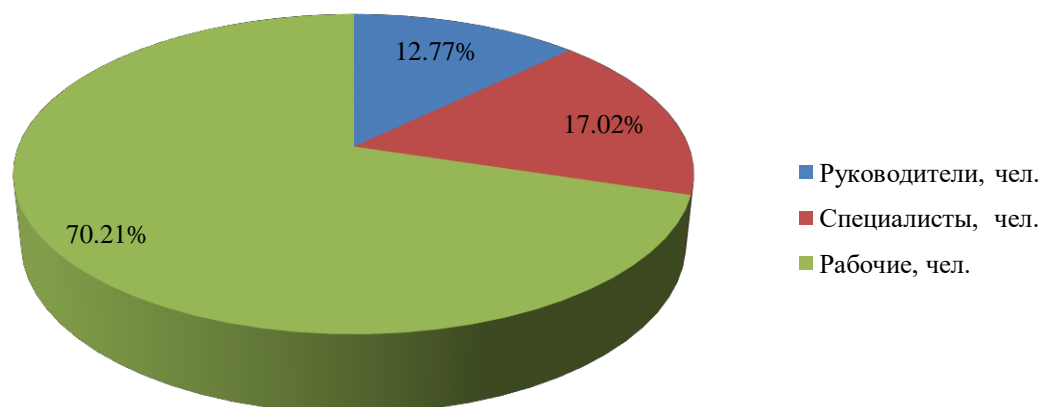


Рисунок 3.3 – Структура работников ООО «Куб» в 2017 г.

Далее проведем анализ качественных показателей кадрового потенциала ООО «Куб». Для этого рассмотрим возрастной состав персонала, характеристика персонала по стажу работы и по уровню образования (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Возрастной состав персонала ООО «Куб» в 2017 г.

Возраст персонала	2017 г., чел.	2017 г., %
18-20 лет	1	2,13
20-30 лет	9	19,15
30-40 лет	24	51,06
40-50 лет	10	21,28
50-60 лет	3	6,38
Итого	47	100,00

Представим данные таблицы 3.3 в графическом виде на рисунке 3.4.

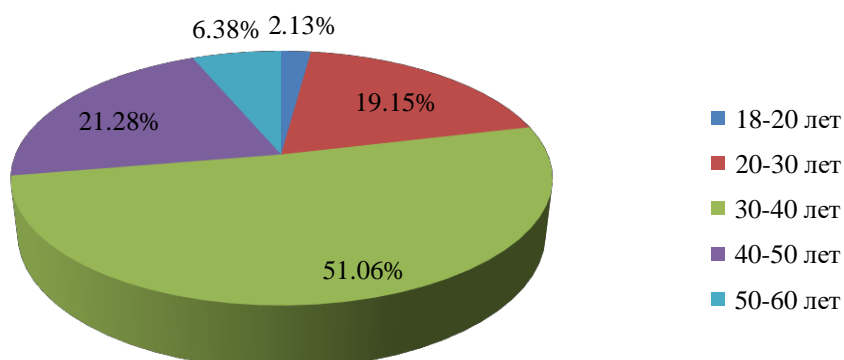


Рисунок 3.4 – Возрастной состав персонала ООО «Куб»

Так, из приведенных данных видно, что наибольший удельный вес в общей структуре численности, приходится на работников возрасте 30-40 лет, их доля составляет 51,06%. Сотрудников в возрасте 40-50 лет 21,28%, чуть меньше – сотрудников в возрасте 20-30 лет (19,15%). Меньше всего (2,13%) молодых сотрудников в возрасте 18-20 лет.

При приеме на работу в ООО «Куб» специалист отдела кадров предприятие больше ориентируется на возраст от 30-40 лет, поскольку, как правило, данные работники имеют определенный опыт работы и более ответственны в выполнении задач, стоящих перед компанией.

В таблице 3.4 проанализируем уровень образования сотрудников.

Таблица 3.4 – Уровень образования сотрудников ООО «Куб» в 2017 г.

Уровень образования персонала	2017 г., чел.	2017 г., %
Неоконченное среднее	4	8,51
Среднее	15	31,91
Среднее специальное	19	40,43
Неоконченное высшее и высшее	9	19,15
Итого	47	100,00

Представим данные таблицы 3.4 в графическом виде на рисунке 3.5.

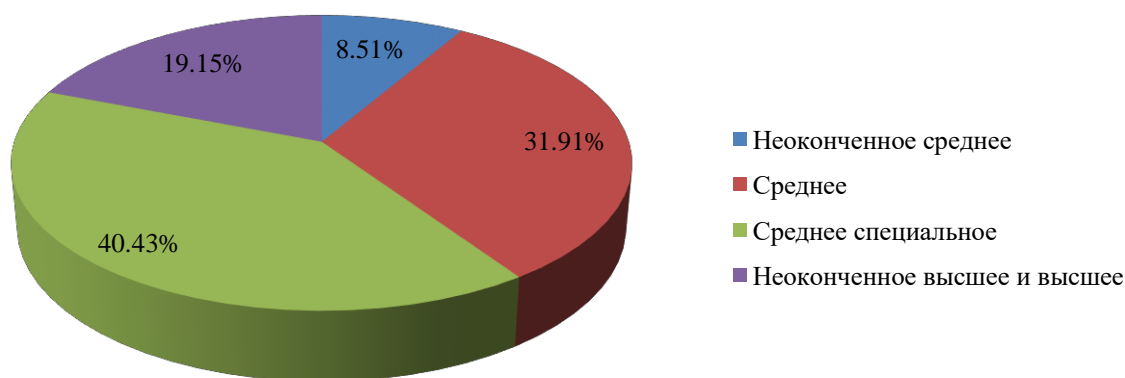


Рисунок 3.5 – Уровень образования сотрудников ООО «Куб»

Можно сделать вывод, что сотрудники ООО «Куб» имеют разный уровень образования, от низкого до высокого.

Так, наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих среднее специальное образование, их доля составила 40,43%. В подавляющем числе это продавцы-кассиры.

Меньшее число работающих на предприятии имеют неоконченное среднее образование, их доля составила 8,51%. Такими сотрудниками являются некоторые грузчики.

Можно сделать вывод, что сотрудники ООО «Куб» имеют средний образовательный уровень, что объясняется тем, что большая их часть относится к категории работников, для которой высшее образование, как правило, не является необходимым критерием при подборе на должность.

Немаловажным фактором качественного труда можно назвать стаж работы сотрудников на одном предприятии, его анализ представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ стажа работы сотрудников в ООО «Куб»

Стаж работы, лет	2017 г., чел.	2017 г., %
До 1 года	11	23,40
От 1 года до 3 лет	16	34,04
От 3 лет до 5 лет	13	27,66
От 5 лет до 10 лет	5	10,64
От 10 лет до 12 лет	2	4,26
Итого	47	100,00

Представим данные таблицы 3.5 в графическом виде на рисунке 3.6.

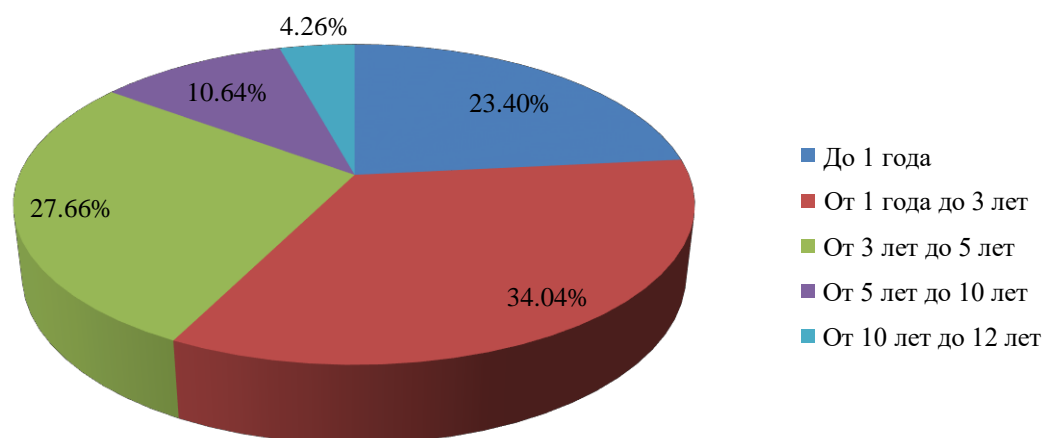


Рисунок 3.6 – Стаж сотрудников ООО «Куб»

Можно сделать вывод, что большая часть сотрудников (34,04%) имеет стаж работы в компании от 1 до 3 лет. Меньше всего сотрудников работают в магазинах сети «Белый» более 10 лет, т.е. фактически с момента создания компании «Куб». Можно сказать, в компании высокая текучесть кадров, поскольку большая часть сотрудников работает в сети «Белый» недавно.

Для повышения общего стажа работы, руководству ООО «Куб» необходимо разработать систему мероприятий, направленных на заинтересованность работников в продолжительном стаже работы именно в сети магазинов «Белый». Это позволит снизить текучесть кадров.

Рассмотрим существующую систему отбора и найма персонала в ООО «Куб».

В ООО «Куб», как и в любой другой организации, постоянно осуществляется движение кадров, их прием и увольнение.

Как правило, в компании, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы ООО «Куб», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы сети магазинов и использование всех остальных ресурсов.

Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

Следует отметить, что, несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиски и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий.

Потребность в персонале оценивается начальником отдела по управлению персоналом управления и основывается на изменении объема работ.

При наборе персонала сотрудник отдела кадров и директор ООО «Куб» используют критерии и принципы, представленные на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Принципы и критерии отбора персонала в ООО «Куб»

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы).

Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ООО «Куб» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

- 1) заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате);
- 2) фотография (внешность);
- 3) биография (процесс становления, детали личности);
- 4) личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации);
- 5) диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации);
- 6) трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика);
- 7) рекомендации (профпригодность);
- 8) разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);

9) пробная работа (умения и навыки в работе).

ООО «Куб» используются следующие способы отбора персонала:

1. Анализ и оценка заявительных документов.

Стандартный пакет заявительных документов ООО «Куб» представлен на рисунке 3.8.

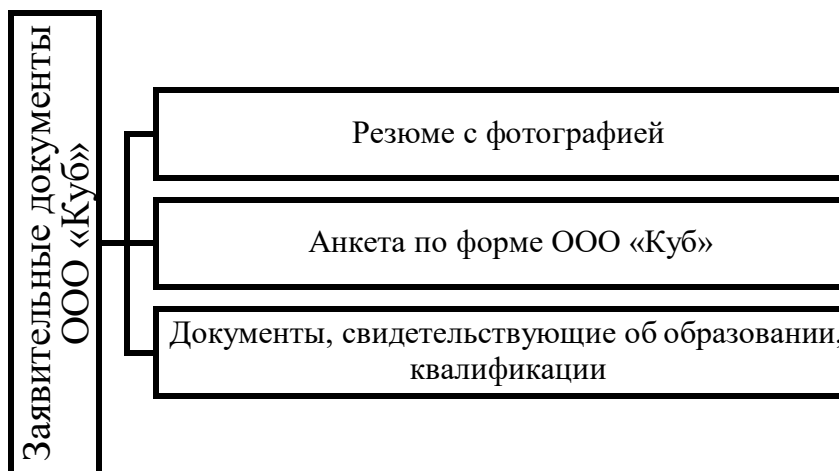


Рисунок 3.8 – Заявительные документы ООО «Куб»

Анкета на вакансию ООО «Куб» представляет собой стандартизированную американскую табличную форму, которая представляет собой события, начиная с актуального статуса и далее по наклонной в прошлое.

Кроме того, анкета включает в себя такие пункты как «ваши положительные качества», «ваши отрицательные качества», «цель, которую вы поставили перед собой в текущем году», «выше хобби» и т.д.

Благодаря этому специалист отдела кадров может сложить в голове более полное представление о человеке.

Резюме приносит сам будущий сотрудник, поэтому к нему определенных требований, кроме наличия фотографии, не предъявляется.

Документы об образовании не являются обязательными для предоставления на первом этапе отбора.

2. Собеседование, которое до настоящего времени продолжает сохранять свою популярность в качестве одного из важнейших элементов процесса отбора персонала [29, с. 59].

Основная цель отборочного собеседования в ООО «Куб» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения.

При этом у специалиста отдела кадров возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы.

Кроме того, отборочное собеседование выполняет функции, представленные на рисунке 3.9.

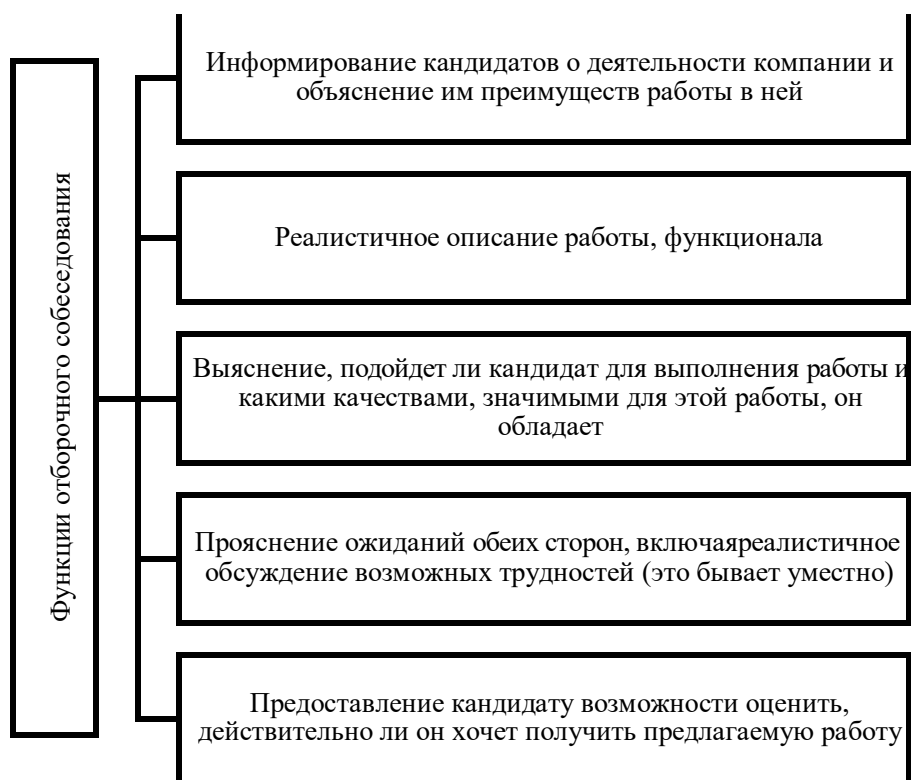


Рисунок 3.9 – Функции отборочного собеседования ООО «Куб»

Специалист отдела кадров ООО «Куб» отводит определенное количество времени для беседы с каждым кандидатом и не старается встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день.

Объясняется это тем, проведение собеседования – достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем с шестью кандидатами может означать, что он не сумеет их всех справедливо оценить.

При проведении собеседования специалист отдела кадров составляет определенный план собеседования, заранее подготавливает вопросы, которые необходимо будет задать кандидату во время собеседования.

В ходе разговора с соискателем на вакантную должность в ООО «Куб», специалист отдела кадров выявляет основные характеристики соискателя (рисунок 3.10).

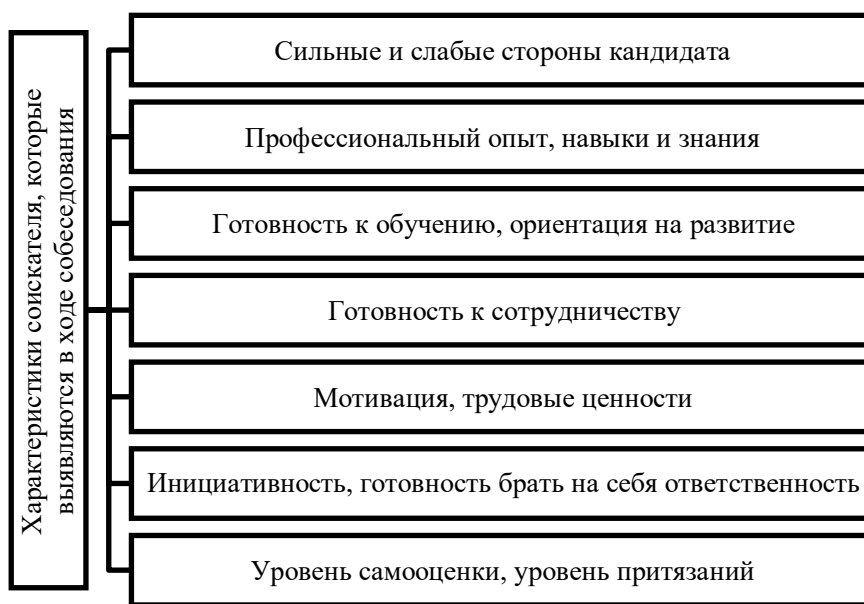


Рисунок 3.10 – Характеристики соискателя, которые выявляются на собеседовании

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в ООО «Куб» после проведения собеседования являются следующие негативные характеристики (рисунок 3.11).

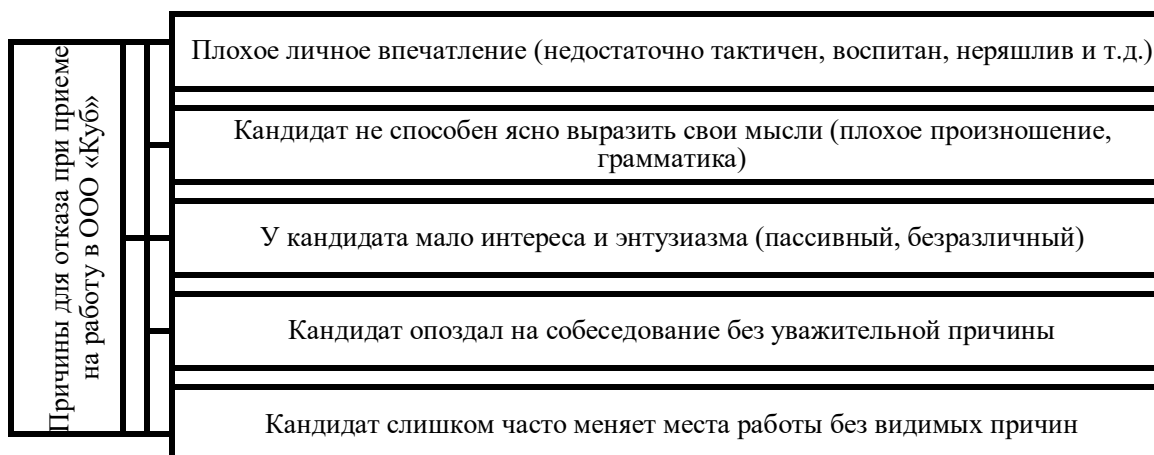


Рисунок 3.11 – Основные причины для отказа при приеме на работу

По окончании собеседования специалист отдела кадров проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если речь идет о должности руководителя или специалиста, то решение принимается совместно с директором.

3. Проверка службой безопасности. В структуре ООО «Куб» нет специалиста по безопасности, поэтому для проверки потенциального сотрудника привлекается сторонняя организация, которая проверяет соискателя на отсутствие судимостей, отсутствие связи с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности.

Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца.

Если в течение испытательного срока к работе сотрудника не было нареканий, то с ним подписывается трудовой договор.

Таким образом, на рисунке 3.12 в общем виде представим систему отбора и найма персонала ООО «Куб».



Рисунок 3.12 – Схема отбора и найма персонала ООО «Куб»

Немаловажным фактором в системе управления персоналом ООО «Куб» является повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров.

В настоящий момент в ООО «Куб» ежегодно осуществляется повышение квалификации руководящих работников, а также специалистов.

Для сотрудников направляют на прохождение курсов по направлениям, представленным на рисунке 3.13.



Рисунок 3.13 – Возможные направления повышения квалификации

Кроме того, для продавцов-кассиров предполагается повышение квалификации на рабочем месте, которое осуществляется следующим образом: управляющий магазином является наставником у продавца-кассира, т.е. менее квалифицированного работника, который имеет небольшой стаж работы или же только пришел на работу.

В обязанности наставника входит объяснение правил торговли, внутренних правил ООО «Куб», системе выкладки товаров, используемой в магазине «Белый», разъяснение способов работы с покупателями и т.д.

На рисунке 3.14 представим достоинства и недостатки существующей системы подготовки и повышения квалификации сотрудников сети магазинов «Белый».

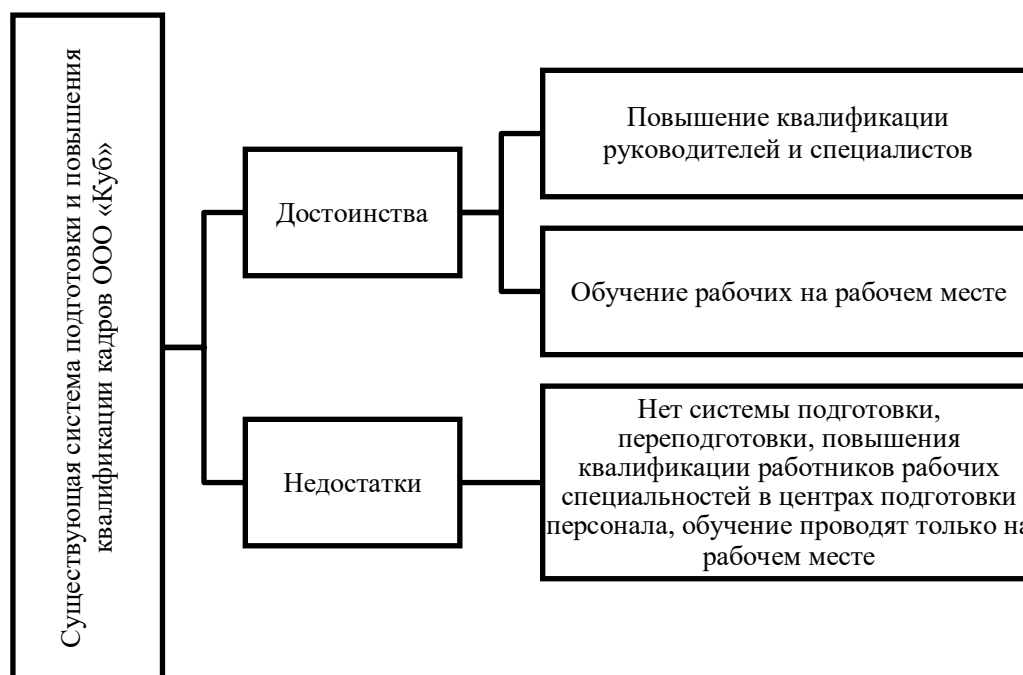


Рисунок 3.14 – Достоинства и недостатки существующей системы подготовки и повышения квалификации сотрудников ООО «Куб».

Для наибольшей эффективности труда, целесообразно проводить повышение квалификации рабочих в специализированных центрах повышения квалификации. По состоянию на конец 2017 г. ни одного рабочего не было направлено на курсы повышения квалификации, это связано, прежде всего, с тем, что большая часть финансовых ресурсов в настоящий момент направляется не на повышение квалификации работников, а на развитие сети магазинов.

Рассмотрим подробнее существующую систему мотивации персонала на предприятии ООО «Куб».

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любой организации, в т.ч. и ООО «Куб».

В настоящее время в ООО «Куб» применяются следующие способы социальной мотивации:

1. Профессиональное развитие. Как уже было сказано, в компании существует система переподготовки кадров для руководящих работников и специалистов.

2. Стиль руководства. Важнейшую роль в мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо

воодушевлять своего подчиненного на «подвиги», либо снижать его мотивацию [31, с. 48].

В практике управления сети магазинов «Белый» руководство стремится вовлекать работников в решение производственных задач, спрашивает у них совета, если это необходимо, консультируется с ними.

Это дает положительный эффект, поскольку они ощущают свою значимость, участвуя в процессе принятия решений.

3. Постановка ясных целей. Неконкретные требования, как, например, «делайте лучше», «продавайте больше», «проявляйте усердие», не мотивируют. Работник должен понимать, какой объем работы, в какие сроки и в какой форме ему нужно выполнить. В магазинах «Белый» каждый сотрудник получает задание от директора или управляющего, что именно необходимо сделать за сегодняшний день.

4. Одобрение руководителя. Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства [33, с. 298].

Основной способ признания заслуг работника – слова благодарности, особенно в присутствии коллег.

А для подкрепления слов благодарности на предприятии используется следующий арсенал: благоприятные условия работы, обращение к работнику за консультацией, подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля, день рождения).

Все мероприятия, которые осуществляются в сети магазинов «Белый» направлены на формирование у сотрудников позитивной мотивации, желания трудиться.

Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий, т.е. единовременная выдачу сотруднику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

В компании развита, помимо материальных поощрений, система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

В сети магазинов «Белый» используется оплата труда по конечному результату, т.е. окладно-премиальная.

Для каждой категории работников установлен фиксированный оклад, к которому, в случае успешной работы, может добавляться премия в размере 10%-50% от суммы оклада.

Начисление платы труда производится согласно Положению об оплате труда работников ООО «Куб».

Обязательными доплатами на предприятии являются: доплаты за ночное время (в летнее время некоторые магазины сети переходят на круглосуточную работу), при совмещении профессий, за работу в праздничные дни, при совместительстве (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Обязательные доплаты к окладу

Виды доплат	Размер премии, %
За работу в ночное время с 22:00 до 6:00	40,0%
При совмещении профессий	От 30,0-100,0%
За работу в праздничные дни	В размере одинарной часовой ставки
При совместительстве	Оплата производится по высоким часовым тарифным ставкам

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- 1) награждение ценными подарками;
- 2) выплата денежной премии;
- 3) объявление благодарности;
- 4) применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате.

Таким образом, на предприятии применяется материальная мотивация работников – премии, надбавки к заработной плате и т.д.

Но существуют и удержания из заработной платы за недобросовестное отношение к труду. Так, за замечания или выговор происходит снижение размера премирования по следующим ставкам:

- 1) за замечание – 10%;
- 2) за выговор – 30%.

Таким образом, в ООО «Куб» применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Методы управления персоналом ООО «Куб»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	Распоряжение руководства. Координация работы Контроль исполнения заданий
	Материальная ответственность	Депремирование. Штраф.
	Дисциплинарная ответственность	Выговор. Увольнение.
Экономические	Оплата труда	Премия. Вознаграждение.
Социально-психологические	Психологические	Убеждение. Просьба. Похвала. Запрещение.
	Социальные	Наблюдение. Собеседование.

Основные недостатки системы мотивации персонала ООО «Куб» представлены на рисунке 3.15.

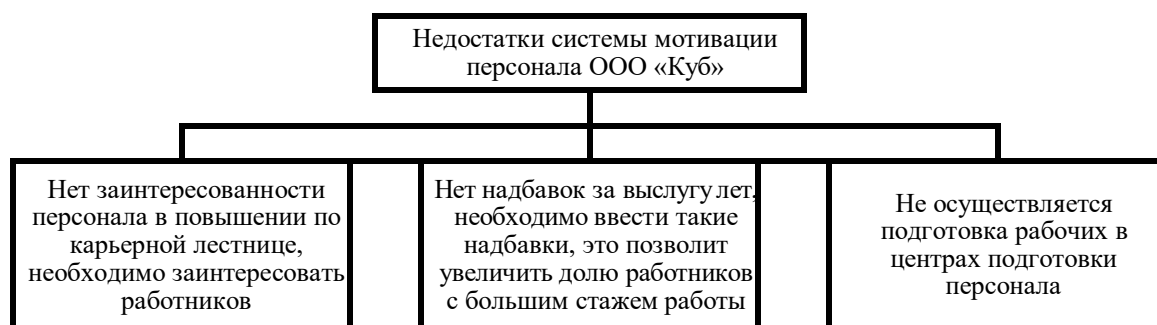


Рисунок 3.15 – Недостатки системы мотивации персонала ООО «Куб»

Таким образом, в сети магазинов «Белый» выявлены существенные недостатки системы мотивации сотрудников. Для их устранения необходимо разработать рекомендации, которые позволят повысить уровень мотивации персонала магазинов «Белый», а это положительно повлияет на результаты работы всей организации.

Таким образом, можно сказать, что проведенный анализ существующей кадровой политики показал, что в настоящее время в ООО «Куб» разработаны и реализуются на практике все основные элементы кадровой политики.

Рекомендации по совершенствованию системы кадровой политики

В ходе произведенного исследования кадровой политики были выявлены основные недостатки данной системы ООО «Куб»:

1. Отсутствие долгосрочной кадровой политики (т.е. отсутствует планирование по подбору и найму кадров с более высоким уровнем квалификации).

При поступлении на работу применяется жесткий возрастной ценз, поскольку работники в возрасте 30-40 лет составляют небольшой удельный вес в общей структуре численности. По мнению руководства, эти работники являются более опытными, имеющие большой стаж работы.

2. Наблюдается большая текучесть кадров, наибольшая часть работников имеет стаж работы менее 3 лет.

3. Недостаточно высокий образовательный уровень работников, большая часть сотрудников имеют среднее или неоконченное среднее образование.

4. Повышение квалификации рабочих в центрах подготовки персонала не проводится.

5. Слабая мотивация персонала.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и заинтересовывать их в работе.

Поэтому, основные мероприятия по решению проблем в области управления кадровой политики ООО «Куб» будут включать:

1. Совершенствование кадровой политики, а именно:

Необходимо совершенствование процедуры найма и отбора персонала.

Необходимо внедрить долгосрочное планирование кадрового резерва, направленное на увеличение доли работников более высокой квалификации и имеющих большой опыт работы.

Процедуры отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой.

Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

Необходима четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы по отбору кадров.

Основные этапы процесса отбора и используемые методы зависят от того, из каких источников (внешних или внутренних) организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей.

Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса отбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника [75].

Проанализировав опыт российских компаний, для совершенствования системы оценки персонала при приеме на работу в ООО «Куб» предлагается использовать систему, представленную в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Предлагаемая система оценки персонала ООО «Куб»

Критерий	Баллы
Этап 1. Анализ анкетных данных	
Опыт работы	Отсутствие опыта работы 0 баллов
	Опыт работы до года 1 балл
	Опыт работы более года 2 балла
Образование	Среднее профессиональное образование 1 балл
	Высшее образование 2 балла

Окончание таблицы 3.9

Критерий	Баллы
Образование	Высшее экономическое, бизнес образование 3 балла
Этап 2. Проверка отзывов	
Проверка отзывов	Наличие положительных рекомендаций 1 балл
	Отсутствие положительных рекомендаций 0 баллов
Этап 3. Профессиональное тестирование	
Профессиональное тестирование	28 и ниже правильных ответов – «отсевание» кандидата
	29-30 правильных ответов 1 балл
	Все ответы правильные 2 балла
Этап 4. Психологическое тестирование	
Методика рисунок несуществующего животного (экстравертированность)	Расположение рисунка на средней линии листа или чуть выше и правее 1 балл
	Отсутствуют необходимые результаты 0 баллов
Методика рисунок несуществующего животного (уровень тревожности, агрессии)	Наличие линий среднего нажима, отсутствие штриховки, отсутствие клыков, рогов, иголок 1 балл
	Отсутствуют необходимые результаты 0 баллов
Методика определения уровня стрессоустойчивости	Низкий уровень 0 баллов
	Средний уровень 1 балл
	Высокий уровень 2 балла

Стоит отметить, что каждого последующего этапа отбора в первую очередь стоит допускать кандидата, который набрал большее количество баллов. Остальные кандидаты отсеиваются, либо подвергаются дальнейшему обсуждению.

2. Повышение квалификации работников, а именно:

Осуществлять подготовку и переподготовку кадров.

Осуществлять обучение дополнительным профессиям (в данном случае речь идет, например, о том, чтобы отправлять продавцов-кассиров на прохождение курсов, по результатам которых у них будет вторая профессия – товаровед).

Для этого необходимо составить списки кандидатов, которым необходимо повысить квалификацию или которые желают получить дополнительную профессию.

Необходимо разработать программу подготовки или переподготовки рабочих, определить, сколько продавцов хотели бы повысить свой разряд.

На основании этого, выделить дополнительные средства для обучения персонала в центрах повышения квалификации.

3. Повышение мотивации работников, а именно:

Развивать корпоративную культуру, регулярно проводить исследования удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организовывать тренинги (например, «Культура делового общения», «Формирование навыков работы в команде» и т.д.).

Ввести дополнительные премии за результаты работы. Например, можно предложить использовать опыт сети магазинов «Магнит» и ввести дополнительные надбавки к заработной плате по определенным уровням (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Дополнительная система стимулирования оплаты труда

Уровень	Описание	Процент надбавки
1 уровень	Выполняет задачи очень медленно, не укладывается в обозначенные сроки, выполняет простые задачи по требованию.	0% от оклада
2 уровень	Стремится выполнить задачи в обозначенный срок; выполняет все намеченные на день задачи, выполняет разные задачи в разных секторах по требованию руководителя	3% от оклада
3 уровень	Выполняет задачи в срок, успевает сделать доп. работу, обозначенную руководителем (не менее 3 доп. задачи); выполняет задачи повышенной сложности, выполняет различные задачи, намеченные руководителем, в любом секторе (универсальность)	5% от оклада
4 уровень	Выполняет задачи в срок, успевает сделать доп. работу, помогает «слабым», выполняет задачи высокой сложности, выполняет не только свою работу, но и работу других.	7% от оклада
5 уровень	Выполняет несколько задач параллельно, выполняет задачи высокой сложности, возможно делегированных руководителем, или сам определяет, что еще необходимо сделать, не нарушая своих функциональных обязанностей, отлично выполняет любую работу в разных секторах.	10% от оклада

Таким образом, новая система стимулирования оплаты труда позволит увеличить заинтересованность работников в повышении производительности и трудовой дисциплины.

4. Мероприятия, направленные на снижение текучести кадров, а именно:

Внедрение системы премирования за отработанный стаж работы в ООО «Куб». Предлагаемая система представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Предлагаемая система доплат за стаж работы

Стаж	% надбавки
До 1 года	0% от оклада
1-3 года	1% от оклада
3-5 лет	5% от оклада
Более 5 лет	10% от оклада

По данным таблицы 3.11 видно, что предлагаемая система, очевидно, позволит заинтересовать работников в продолжительной трудовой деятельности именно в сети магазинов «Белый».

Необходимо уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества для вновь принятых работников.

Необходимо рассмотреть возможность продвижения сотрудников по карьерной лестнице, которые заинтересованы в карьерном росте. В настоящий момент предприятие на вакантную должность принимает персонал со стороны, не принимая во внимание желающих работников продвинуться по службе.

В данном случае речь идет, прежде всего, о продавцах-кассирах. Можно предложить рассматривать возможность повышения их до управляющего или товароведа.

Таким образом, в целях совершенствования существующей системы управления персоналом ООО «Куб» предлагается:

- 1) своевременно восполнять потребности в персонале необходимого качества;
- 2) внедрить систему стимулирующих доплат;
- 3) составлять индивидуальные планы карьерного роста;
- 4) внедрить систему наставничества для улучшения адаптации новых сотрудников;
- 5) при приеме на работу сделать возрастные границы более гибкими, для привлечения более опытных сотрудников;
- 6) совершенствовать корпоративную культуру;

- 7) ввести дополнительные премии в зависимости от стажа работника;
- 8) повышать заинтересованность работников в карьерном росте;
- 9) способствовать продвижению по службе заинтересованных работников, работающих в компании, а не принимать на вакантные должности работников со стороны;
- 10) направлять на подготовку, переобучение и повышение квалификации рабочих;
- 11) совершенствовать систему отбора и найма работников.

Можно с уверенностью сказать, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики благоприятно отразятся на сотрудниках ООО «Куб», а, значит, и на работе сети магазинов «Белый».

3.3 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

На основании рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в ООО «Куб» осуществим анализ экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Оценку эффективности предлагаемых мероприятий можно разделить на две составляющие: экономическая эффективность и социальная.

1. Экономическая эффективность.

Поскольку ООО «Куб» является коммерческой организацией, которая предлагает населению Челябинска продукты питания, то ее главная цель – получение прибыли, поэтому экономическая эффективность здесь обусловлена в первую очередь получением дополнительных средств за счёт тщательного использования трудовых ресурсов.

2. Социальная эффективность, которая будет выражаться в следующем:

Благодаря предлагаемым мероприятиям сохранится морально-психологический климат в коллективе, что позволит избежать лишних конфликтов, а так же сохранить работоспособность персонала с точки зрения их психологической составляющей.

Улучшится выполнение функций работников магазинов.

Будет повышен уровень обслуживания клиентов, за счет того, что повысится уровень квалификации сотрудников.

В первую очередь произведем расчет экономической эффективности управления персоналом после внедрения мероприятий по следующим показателям:

1. Экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров определяется по формуле [6, с. 99]:

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}}, \quad (1)$$

где $S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$ – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно $Dk_{\text{тк}} = 0,05$);

H – численность персонала компании, чел.;

$S_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Согласно проведенному анализу по Челябинску средняя сумма затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника сферы розничных продуктовых магазинов в марте 2018 г. составила 1900 руб. на человека [79].

Сюда входит оплата кадровым работникам за подбор персонала и оплата за обучение работе на новом месте для руководящего работника.

В перспективе в ООО «Куб» планируется сокращение текучести кадров. В 2017 г. коэффициент текучести кадров составлял 17%.

Если предположить, что за счет рассмотренных выше мероприятий, произойдет снижение текучести кадров в среднем на 10%, тогда $Dk_{\text{тк}}$ составит 0,07.

В таблице 3.12 представим ожидаемые показатели текучести кадров до и после проведения предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.12 – Прогнозные показатели текучести кадров

Показатели	2017 год	Прогноз	Отклонение
Число выбывших, чел.	8	4	-4
Среднесписочная численность, чел.	47	47	-
Коэффициент текучести кадров	0,17	0,10	-0,07
Коэффициент текучести кадров, %	17,02	10,02	-7,00%

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = 0,07 \times 47 \times 1900 = 6\ 251 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести кадров составит 6 251 руб.

2. Оценка экономического эффекта от эффективности кадровой политики.

Исследования, проводимые рекрутинговыми агентствами, показывают, что за счет совершенствования кадровой политики (за счет устранения хотя бы трех основных проблем), производительность, а, равно и прибыль в среднем увеличиваются на 12-25% [173, 73].

Для целей работы предположим, что средний прирост прибыли от данных мероприятий составит хотя бы 18,5% (среднее значение по рынку).

Так как, по состоянию на 2017 г. чистая прибыль ООО «Куб» составила 616 043 руб. Получается, что за счет совершенствования кадровой политики произойдет рост чистой прибыли на 113 968 руб.

Таким образом, за счет предлагаемых мероприятий, экономический эффект составит: 6 251 руб. + 113 968 руб. = 120 219 руб.

Таким образом, при внедрении мероприятий, направленных на снижение текучести кадров и совершенствования кадровой политики ООО «Куб» ожидаемый экономический эффект составит 120 219 руб.

Таким образом, за счет предлагаемых мероприятий в ООО «Куб» будут достигнуты как психологические, так и непсихологические результаты (рисунок 3.16).

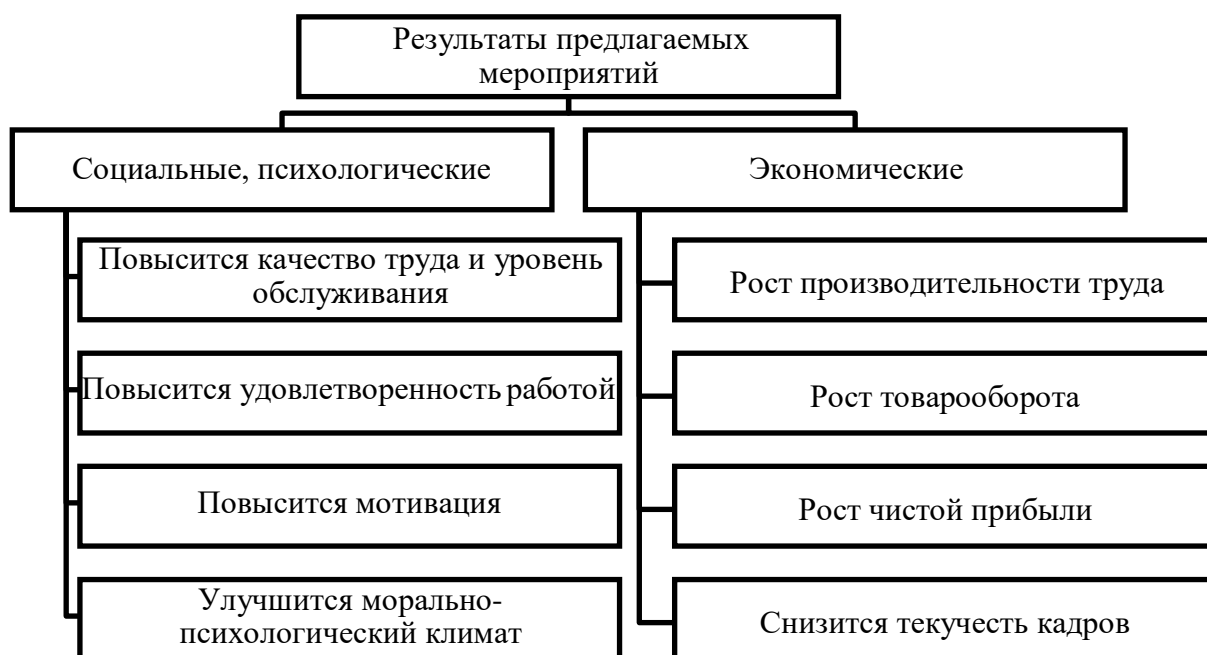


Рисунок 3.16 – Результаты предлагаемых мероприятий

Таким образом, становится очевидно, что предлагаемые мероприятия положительно отразятся на деятельности ООО «Куб»:

- 1) улучшится отношение коллектива к своей работе;
- 2) улучшится система мотивации;
- 3) у сотрудников будет стимул расти и развиваться вместе с компанией;
- 4) ввиду предлагаемой системы надбавок и премий за выслугу лет уровень текучести снизится.

И, разумеется, немаловажен тот факт, что предлагаемые мероприятия будут способствовать получению ООО «Куб» дополнительной прибыли.

Внедрение данных мероприятий позволит сети магазинов «Белый» функционировать более эффективно, и, следовательно, быстрее добиваться поставленных стратегических и тактических целей.

На основании всего вышеизложенного мероприятия рекомендуются к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоги проведенного исследования позволили сделать следующие выводы.

Анализ теоретических аспектов анализа сущности кадровой политики на предприятии показало, что кадровая политика представляет собой основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения персонала на предприятии, формирует стратегическую линию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия.

Исследования, проводимые специалистами в области менеджмента, доказывают, что главным фактором, оказывающим весомое влияние на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность организации, можно считать наличие в организации человеческих ресурсов, которые могут максимально профессионально решать поставленные задачи.

Методы кадровой политики предприятия, которые можно отнести к традиционным, это: административные, или организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические.

Эти методы в сочетании друг с другом могут дополняться и теми специфическими частными методами, используемыми в организации.

При выборе кадровой политики организации должны быть учтены факторы, которые свойственны внешней и внутренней среде, в которой функционирует организация, и вместе с тем и требования производства, стратегия развития организации, ее финансовые возможности, максимально допустимый уровень затрат на управление персоналом и т. д.

Рациональная кадровая политика должна формироваться на основе теоретической базы, которая была представлена в первой главе данной выпускной квалификационной работы.

Можно сказать, что правильно сформированная система управления персоналом, правильно выстроенная кадровая политика, с оптимальной системой мотивации заинтересованных в достижении общих целей сотрудников, это залог успешно функционирующей организации.

Вторая глава данной работы была посвящена анализу российского и зарубежного опыта формирования кадровой политики.

Стоит отметить, что зарубежные страны ушли далеко в данном вопросе, поскольку уже давно осознали тот факт, что персонал является движущей силой любой организации, и без четко работающей системы управления персоналом невозможно добиться высоких результатов.

Так сложилось, что руководители отечественных компаний только начинают задумываться о важности комплексного управления персоналом. Поэтому в отечественных компаниях только зарождаются процессы формирования полноценных кадровых стратегий и кадровых политик.

Стоит отметить, что те отечественные компании, которые уже полноценно занимаются этими вопросами, как правило, являются лидерами рынка. Примером могут служить компании «Юлмарт», «Газпром», «Лукойл», «Сбербанк», «Магнит» и т.д. [80].

Также во второй главе был проведен анализ объекта исследования данной работы – ООО «Куб», которая работает на рынке г. Челябинска с 2005 г. в качестве розничных продуктовых магазинов «Белый».

В настоящее время ООО «Куб» построил сеть магазинов, их насчитывается пять в разных районах города. Магазины имеют формат «у дома», поэтому пользуются популярностью у покупателей.

ООО «Куб» можно охарактеризовать как стабильно развивающееся предприятие, что доказывает положительная динамика товарооборота и выручки, рост которых в 2017 г. по отношению к 2016 г. составил 29,21% и 32,36 % соответственно.

У директора сети магазинов «Белый» далеко идущие планы – в ближайшее время планируется открытие еще 1-2 продуктовых магазинов.

Организационная структура ООО «Куб» относится к линейно-функциональному типу. В настоящее время в компании работает 47 человек.

В третьей главе данной работы был проведен качественный и количественный анализ сотрудников компании. Было выявлено, что в настоящее время наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет более 70%. Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на работников возрасте 30-40 лет, их доля составляет 51,06%. Меньше всего (2,13%) молодых сотрудников в возрасте 18-20 лет.

Сотрудники ООО «Куб» имеют средний уровень образования (40,43% сотрудников со средне-специальным образованием), что объясняется тем, что большая их часть относится к категории работников, для которой высшее образование, как правило, не является необходимым критерием при подборе на должность.

Анализ показал, что большая часть сотрудников (34,04%) имеет стаж работы в компании от 1 до 3 лет. Меньше всего сотрудников работают в магазинах сети «Белый» более 10 лет, т.е. фактически с момента создания компании «Куб». Можно сказать, в компании высокая текучесть кадров.

В результате анализа и оценки системы управления кадровой политикой в ООО «Куб» был выявлен ряд недостатков:

1. Отсутствие долгосрочной кадровой политики (т.е. отсутствует планирование по подбору и найму кадров с более высоким уровнем квалификации).

Кроме того, при поступлении на работу применяется жесткий возрастной ценз, что доказывает тот факт, что работники в возрасте 30-40 лет составляют небольшой удельный вес в общей структуре численности. По мнению руководства, эти работники являются более опытными, имеющими большой стаж работы.

2. Наблюдается большая текучесть кадров, наибольшая часть работников имеет стаж работы менее 3 лет.

3. Недостаточно высокий образовательный уровень работников, большая часть сотрудников имеют среднее или неоконченное среднее образование.

4. Повышение квалификации рабочих в центрах подготовки персонала не проводится, не осуществляется обучение вторым и смежным профессиям.

5. Слабая мотивация персонала.

Далее, рассмотрев недостатки системы управления кадровой политики, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово-хозяйственной деятельности ООО «Куб» были сформулированы основные направления для их устранения:

1. Совершенствование кадровой политики, а именно: было предложено новая система процедуры найма и отбора персонала.

Также было предложено внедрить долгосрочное планирование кадрового резерва, направленное на увеличение доли работников более высокой квалификации и имеющих большой опыт работы.

2. Повышение квалификации работников, а именно: осуществлять подготовку и переподготовку кадров, обучение смежным профессиям рабочего персонала.

3. Повышение мотивации работников, а именно: развивать корпоративную культуру, ввести дополнительные премии за результаты работы.

4. Мероприятия, направленные на снижение текучести кадров, а именно: внедрение системы премирования за отработанный стаж работы на предприятии, уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества для вновь принятых работников, продвижение по карьерной лестнице работников, которые заинтересованы в карьерном росте.

Как ожидается, результатом внедрения предложенных мероприятий станет увеличение товарооборота на 18,5%, снижение уровня текучести кадров. Экономический эффект составит 120 219 руб.

Кроме этого, за счет рассмотренных выше мероприятий в ООО «Куб» ожидается совершенствование социальных и психологических аспектов: удовлетворенность работой повысится, морально-психологический климат в коллективе будет более благоприятным, сотрудники будут более мотивированы к развитию вместе с компанией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. – Челябинск. – 2014. – С. 149-153.
2. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. пособие / М.С. Абрютин. – М.: Дело и сервис, 2013. – 407 с.
3. Агашкова, А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия / А. Агашкова // Управление персоналом. – 2016. – № 4. – С. 25-27.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
5. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева. – М.: КноРус, 2014. – 688 с.
6. Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия: учеб. пособие / А.У. Альбеков, С.А. Сагомоян. – Р-н/Д. :Феникс, 2015. – 312 с.
7. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / под ред. Н.П. Любушина. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 523 с.
8. Аникеева, С.М. Основы управления персоналом / С.М. Аникеева. – М.: Логос, 2015. – 349 с.
9. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону: Фландия, 2014. – 448 с.
10. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 281 с.
11. Бутов, Р. Мобильность кадров / Р. Бутов// Управление персоналом. – 2014. – № 6. – С. 34-38.
12. Бухонова, С.М. Теоретические и методические основы экономической оценки трудового потенциала / С.М. Бухонова, Ю.А. Дорошенко // Российское предпринимательство. – 2014. – № 5. – С. 7-11.
13. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2018. – 176 с.

14. Васильченко, К.С. Кадровая стратегия как ключевая функциональная стратегия современной организации / К.С. Васильченко // Кадровик. – 2017. – № 7. – С. – 69-70.
15. Волгин, Н.А. Достойная оплата труда как условие и следствие достойного труда в инновационной экономике / Н. А. Волгин // Человек и труд. – 2015. – № 12. – С. 42-44.
16. Воронцова, Г.В. Управление человеческими ресурсами / Г.В. Воронцова, И.П. Савченко. – М.: СКФУ, 2014. – 75 с.
17. Галенко, В.П. Как эффективно управлять организацией? / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Бератор-Пресс, 2013. – 160 с.
18. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин, В.И. Кочетков. – М.: Высшая Школа, 2013. – 647 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М, 2016. – 282 с.
20. Дронов, А. Мотивация персонала: любовь и голод правят миром? / А. Дронов // Современная торговля. – 2015. – № 11. – С. 10-12.
21. Едророва, В.Н. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда / В.Н. Едророва, Р.И. Бутина // Экономический анализ. – 2013. – № 15. – С. 16-21.
22. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2014. – 579 с.
23. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник / Д.Ю. Знаменский. – М.: Юрайт, 2016. – 638 с.
24. Карташов, С.А. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник / С.А. Карташов. – М.: Юрайт, 2016. – 173 с.
25. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2015. – 236 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2017. – 458 с.

27. Козина, Е.С. Кадровая стратегия как механизм поддержания кадровой политики предприятия / Е.С. Козина // Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 48-51.
28. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л.И. Кравченко. – М.: Новое знание, 2014. – 512 с.
29. Лапин, Л.М. Подбор и расстановка кадров / Л.М. Лапин. – СПб.: Питер, 2014. – 253 с.
30. Ловчева, М. Организационное стимулирование работников / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 10. – С. 48-49.
31. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В.В. Лукашевич. М.: – КНОРУС, 2015. – 240 с.
32. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
33. Мельников, И. Кадровик: стратегии и принципы кадрового менеджмента / И. Мельников. – М.: Кнорус, 2016. – 428 с.
34. Миляева, Л. Кадровая политика (методический инструментарий) / Л. Миляева // Высшее образование в России. – 2016. – № 1. – С. 45-59.
35. Модели методы управления персоналом: учеб. пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 464 с.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М.: Дело, 2015. – 654 с.
37. Новикова, А.Д. Подбор персонала: правильные решения для руководителей / А.Д. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2017. – № 6. – С.6-9.
38. Новикова, Е.Д. Корпоративная культура и управление изменениями / Е.Д. Новикова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С.41-45.
39. Новикова, Е.Д. Современные инструменты подбора персонала / Е.Д. Новикова // Кадровик. – 2015. – № 7. – С. 38-42.

40. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник / Ю.Г. Одегов. – М.: Юрайт, 2017. – 124 с.
41. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-пресс, 2015. – 178 с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2015. – 878 с.
43. Орлов, Т.Н. Пути повышения производительности труда / Т.Н. Орлов // Журнал российского права. – 2014. – № 14. – С. 28-32.
44. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: учеб. пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: Инфра-М, 2015. – 272 с.
45. Островская, Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) / Т.Г. Островская // Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 46-48.
46. Пожидаева, А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия / А. Пожидаева // Кадровик. Управление персоналом. – 2016. – № 2. – С. 71-79.
47. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2013. – 542 с.
48. Просвирина, И.И. Стимулирование труда в современных условиях управления предприятием / И.И. Просвирина // СИСП. – 2015. – № 1. – С. 34-35.
49. Прохоров, А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров // Эксперт. – 2014. – № 15. – С. 37-42.
50. Сайман, Г. Менеджмент в организациях / Г. Сайман; пер. с англ Г.Ю. Сократова. – М.: Экономика, 2014. – 279 с.
51. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала разных стран / С.И. Самыгин. – М.: Зевс, 2016. – 158 с.
52. Саруханов, Э. Маркетинг персонала на предприятии / Э. Саруханов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 18. – С. 30-36.

53. Севостьянова, К.Д. Роль управления персоналом в повышении эффективности деятельности фирмы / К.Д. Севостьянова // Молодой ученый. – 2016. – № 3. – С. 20-27.
54. Сирченко, А.Е. Кадровая стратегия как инструмент управления персоналом / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 496-499.
55. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.Е. Старобинский. – М.: Интел-синтез, 2014. – 366 с.
56. Суслова, Т.М. Производительность труда / Т.М. Суслова // Журнал российского права. – 2014. – № 2. – С. 18-25.
57. Татаева, В.В. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений / В.В. Татаева // Концепт. – 2016. – № 3. – С. 51-55.
58. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, Д.Я. Дятлов. – М.: Дело, 2017. – 413 с.
59. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В.В. Травин, В.В. Дятлов. – М.: Дело, 2016. – 336 с.
60. Трейси, Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников / Б.Трейси; пер. с англ. Д.Ю. Ольшанская. – М.: Попурри, 2014. – 112 с.
61. Тюльпанов, А. Зарубежный опыт управления персоналом / А. Тюльпанов // Управление персоналом. – 2016. – № 19. – С. 15-22.
62. Управление персоналом: учебник / под ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2013. – 488 с.
63. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 560 с.
64. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Экмос, 2014. – 398 с.
65. Хаммер, М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер, пер. с англ. С.Л. Дутова. – М.: Добрая книга, 2015. – 358 с.
66. Шадрина, Г. Анализ трудовых ресурсов предприятия / Г. Шадрина // Кадровик. – 2016. – № 4. – С. 8-12.

67. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 400 с.
68. Шарапов, В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов. – М.: Техносфера, 2016. – 163 с.
69. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Синтез, 2015. – 402 с.
70. Шиверских, М. Р. Социальная адаптация американской модели ведения бизнеса к российским условиям / М.Р. Шиверских. – М.: КноРус, 2015. – 196 с.
71. Шуляк, П.Н. Финансы предприятия / П.Н. Шуляк. – М.: Дашков и К, 2013. – 750 с.
72. Ярных, В. Найм сотрудников: проблемы и их решения / В. Ярных // Современная торговля. – 2015. – № 11. – С. 45-48.
73. Влияние сотрудников на прибыль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forumbusiness.net/showthread.php?t=29973>. – (Дата обращения: 18.05.2018 г.).
74. Международное исследование в сфере управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/human-capital/human-capital-trends-2016-ru.pdf>. – (Дата обращения: 18.04.2018 г.).
75. Мировые тенденции обучения и развития персонала коммерческих организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.case-hr.com/statiyi-i-otcheti/35008.html>. – (Дата обращения: 25.04.2018 г.).
76. Мотивация персонала: что движет сотрудниками? Ответы на вопросы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro.rabota.ru/pro/document/view/11875>. – (Дата обращения: 31.04.2018 г.).
77. Организация управления в разных странах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25097112>. – (Дата обращения: 10.05.2018 г.).
78. Проблемы реализации кадровой политики в коммерческом предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychology.snauka.ru/2015/03/4551>. – (Дата обращения: 09.04.2018 г.).

79. Российский рынок розничной торговли продуктами питания: состояние и тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrf.ru/article/23-04-2018>. – (Дата обращения: 07.05.2018 г.).

80. Хорошая кадровая политика увеличивает доходы акционеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/74073184554E2A98C3256CBE0079A723/category.html>. – (Дата обращения: 11.05.2018 г.).