

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно–Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Филиал в г. Златоусте  
Факультет «Сервис, экономика и право»  
Кафедра «Экономика и право»  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.И. Гусева  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Пути совершенствования кадровой политики на предприятии  
ООО «Спортмастер»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02.2017.024.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
Старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ М.А. Кирсанова

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ФСЭиП–555  
\_\_\_\_\_ А.С.Ховрина

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ И.И. Турсукова

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Златоуст 2017

## АННОТАЦИЯ

Ховрина А.С. Пути совершенствования кадровой политики на предприятии ООО «Спортмастер». - Златоуст: ЮУрГУ, ФЭиП, 2017, 94 с., 14 ил., 38 табл., библиоп). список - 50 найм., 3 приложения.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании кадровой политики ООО «Спортмастер».

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы кадровой политики предприятия. В частности, раскрывается понятие, цели, принципы и типы кадровой политики. Описывается механизм формирования кадровой политики организации. Выявляется связь кадровой политики со стратегией управления предприятия.

Во втором разделе работы приводится краткая финансово-экономическая характеристика ООО «Спортмастер». Проводится анализ и дается оценка кадровой политики ООО «Спортмастер». Проведен анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Спортмастер».

Выявляются проблемы и разрабатывается пути улучшения кадровой политики ООО «Спортмастер» и рассчитывается их эффективность. Проводится прогнозная оценка финансовых результатов ООО «Спортмастер».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятия, цели, принципы и типы кадровой политики.....	9
1.2 Формирование кадровой политики организации.....	14
1.3 Взаимосвязь кадровой политики со стратегией управления персоналом предприятия.....	21
2 Анализ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СПОРТМАСТЕР».....	33
2.1 Организационная и технико-экономическая характеристика ООО «СПОРТМАСТЕР».....	33
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровой политики ООО «Спортмастер».....	44
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Спортмастер» и их экономический эффект.....	59
Заключение.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах .....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Положение о премировании сотрудников ООО «Спортмастер».....	93

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** От успешной работы предприятий сегодня во многом зависит уровень развития и стабильное функционирование всего народно-хозяйственного комплекса. Современные быстро меняющиеся условия экономики заставляют предпринимателей оперативно реагировать, внося коррективы в свою деятельность. На сегодняшний день выигрывает и преуспевает только достаточно эффективно организованное предприятие, с грамотным и дисциплинированным персоналом, мотивированным к повышению производительности своего труда, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться.

Особый интерес представляет выработка кадровой политики и корпоративной культуры предприятия, поскольку эти вопросы, направлены на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных методов, приемов в работе. Интересной является и проблема субъекта управления, потому что именно руководитель вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет её стратегию и тактику. Таким образом, актуальность темы исследования заключается в том, что кадровая политика является важной составляющей частью всей управленческой деятельности и производственной политики любой организации. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности сотрудников в завтрашнем дне.

Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Именно такой подход к управлению трудовыми ресурсами вызывает большой интерес и является основой стабильной и эффективной работы предприятия.

**Цель работы** – совершенствование кадровой политики торгового предприятия ООО «Спортмастер».

### **Задачи работы:**

- исследовать понятие, цели, принципы и типы кадровой политики;
- дать характеристику механизма формирования кадровой политики;
- выявить связь кадровой политики со стратегией управления предприятия;
- осуществить анализ системы управления персоналом и кадровой политики ООО «Спортмастер»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Спортмастер» и определить эффект от их внедрения.

**Объектом работы** является ООО «Спортмастер», которое осуществляет продажу спортивной одежды и инвентаря в Златоусте.

**Предметом исследования** является процесс формирования кадровой политики предприятия.

**Степень разработанности.** Теоретической и методической основой для данной работы послужили нормативно-правовые законодательные акты по труду правительства РФ, Министерства финансов, Министерства по налогам и сборам, а также труды российских и зарубежных ученых по проблеме управления персоналом и совершенствованию кадровой политики предприятия.

Особенную ценность при написании бакалаврской работы представили труды ученых М.И. Бухалков, Т. Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, М.В. Маслова и др.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что использование разработанных предложений и рекомендаций может быть применено в ООО «Спортмастер» с целью повышения эффективности деятельности.

В работе применялись общие методы исследования: наблюдение, экономический анализ, статистические группировки, анкетирование, в том числе и анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Информационная база – бухгалтерская отчетность ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятия, цели, принципы и типы кадровой политики

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой политики организации». Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики [21, с. 9].

Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики – предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации. Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которой они заняты.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом [5, с. 29].

В теории существуют три подхода к определению кадровой политики:

1) Кибанов А.Я. – кадровая политика – направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика начинается с формирования кадровой стратегии [30, с. 114].

2) Маслова В.М. – кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией) и повседневной управленческой деятельностью [37, с. 49].

3) Одегов Ю.Г. – кадровая политика – генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу [45, с. 246]:

- связь со стратегией управления человеческими ресурсами;
- постоянство подходов;
- взаимосвязь важнейших элементов;
- экономия времени на предприятии решений;
- минимизация субъективных ошибок;
- адаптация новых сотрудников;
- поддержка со стороны работников;
- контроль.

Положительными моментами при формировании кадровой политики являются следующие:

- 1) Определение подходов к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязей.
- 2) Экономия времени на принятие кадровых решений.
- 3) Уменьшение зависимости от субъективного и необоснованного принятия ошибочных кадровых решений.
- 4) Постоянство, стабильность подходов при взаимодействии персонала.
- 5) Соблюдение законодательства.
- 6) Адаптация работников к условиям организации, обеспечение поддержки с их стороны принимаемых кадровых решений [46, с. 162].

Кадровая политика определяется рядом факторов: внутренние (подразумевает цели и структуру организации имеющийся морально–психологический климат в коллективе); внешние факторы (трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом) [4, с. 92]. В качестве составных элементов кадровой политики включает следующие отдельные виды политики:

- отбора и адаптации;
- оценки;
- обучения;

- оплаты труда, мотивации и стимулирования;
- социальных отношений.

Предложенный перечень не является исчерпывающим. Работодатель часто добавляет элементы, связанные, например, с принципами продвижения по карьерной лестнице, подходами к формированию кадрового резерва или обеспечением безопасности персонала. Хорошо известна модель McKinsey «7S», которая является способом осмысления развития и модернизации организации. Название модели происходит от семи факторов, которые компания McKinsey считала наиболее важными в контексте развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style). Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности [7, с. 118]:

1. Отбор – политика в области привлечения, найма и адаптации персонала, формирование кадрового резерва.
2. Оценка – оценка и аттестация персонала, эффективности труда и рабочих мест.
3. Оплата – политика в отношении мотивации и стимулирования труда.
4. Обучение – политика в сфере обучения и развития персонала.
5. Обязательства – политика по соблюдению техники безопасности, трудового и иного законодательства и принятых руководителями на себя обязательств перед сотрудниками [26, с. 61].
6. Опросы – политика по поддержанию морально–психологического климата и мониторингу исполнения кадровой политики в компании с учетом имеющихся условий на рынке труда.
7. Отношение к персоналу (центральный элемент модели) – «философия», которая подразумевает ценности, свойственные организации, и подход к управлению персоналом в целом [18, с. 96]. Выбор терминов, в которой сформулирована кадровая политика, зависит от специфики бизнеса и особенности отношения к персоналу как кадрам, человеческому ресурсу или



капиталу (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различное употребление терминов кадровой политики в зависимости от подхода к персоналу

Люди – винтики производственной машины	Люди – нематериальный ресурс компании	Люди – основной капитал компании
Наем	Обеспечение ресурсами	Привлечение
Аттестация	Оценка состояния HR	Оценка HC
Выполнение ТК	Соблюдение гарантий	Выполнение обязательств и психологического контракта
Повышение квалификации	Развитие HR	Инвестиции в развитие
Оплата труда и премии	Вознаграждение Мониторинг кадровой политики	Мотивация Мониторинг кадровой политики

Элементы кадровой политики зачастую являются основными функциями управленческого менеджмента, которые выполняются с использованием положений, регламентов, инструкций, технологий. Правила и процедуры, с одной стороны, формализуют требования компании к сотрудникам, с другой – являются выражением выработанной кадровой политики.

Кибанов А.Я. дифференцируют кадровую политику на «закрытую» и «открытую» или характеризуют ее как «пассивную», «реактивную», «превентивную», «активную». Но структура кадровой политики конкретной организации достаточно сложна, что не позволяет дать ей однозначное определение. Гораздо важнее оценить, насколько она отвечает задачам организации, соответствует этапу развития компании и ее организационной культуре [31, с. 91].

Разработанная кадровая политика обычно оформляется в виде документа, доступного для всеобщего ознакомления [21, с. 19]. Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда [25, с. 47].

Элементами концепции кадровой политики являются:

- 1) Цели и основные направления работы с кадрами.
- 2) Функции кадровых служб.
- 3) Принципы оплаты труда и стимулирования.
- 4) Механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров.

5) Система социальных гарантий.

6) Формирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда. Внутренние факторы: структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально–психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура [48, с. 284].

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала [44, с. 147].

В последние годы в России значительные изменения претерпели приоритеты в отношении человека как работника (сотрудника, специалиста), выступающего главным ресурсом любой организации и признаваемого важнейшей движущей силой современного развития.

Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой компании. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности предприятия [13, с. 90].

## 1.2 Формирование кадровой политики организации

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

Изложение кадровой политики решает следующие основные задачи:

1) Сотрудники получают возможность узнать принципы и правила, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, что делает работу в компании более предсказуемой.

2) Руководители компании любого уровня имеют документ, содержащий правила и принципы, которые должны соблюдаться при принятии и реализации управленческих решений по отношению к персоналу.

3) Формируется позитивный имидж работодателя, т. е. происходит публичная демонстрация:

3.1) Уважение к потребностям сотрудников;

3.2) Демократических отношений;

3.3) Согласия и единства в достижении целей организации.

4) Используются единые принципы управления персоналом во всех подразделениях, представительствах, дочерних обществах компании [50, с. 29].

Таким образом, кадровая политика должна расширять возможности организации, реагировать на изменения в технологии производства и условиях рынка и формировать:

1) Требования к сотрудникам на стадии найма (к уровню образования, полу, возрасту, стажу, степени специальной подготовки и т.п.).

2) Отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных компетенций.

3) Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной части) и его ротации.

4) Позитивный имидж компании как работодателя.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в

стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Для того чтобы эффективно управлять персоналом и, более того, оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом и каковы цели этого процесса [23, с. 93].

При управлении персоналом решаются следующие конкретные задачи:

1) Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации; идеология может уточняться.

2) Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест).

3) Привлечение, отбор и руководство персоналом. Для этого необходимо разрабатывать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечение персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуем разрабатывать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разрабатывать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

4) Повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения

организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства).

5) Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое [45, с. 44].

Принципы построения системы управления персоналом представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы.

Кадровая политика может осуществляться как в письменной форме, например, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации, как в виде свода концептуальных законов и правил, передаваемых из уст в уста. Поскольку важно, чтобы кадровая политика организации была осмысленна и поддержана высшим руководством и самими работниками, целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации [47, с. 18].

Кадровая политика организации находит отражение в коллективных договорах, в уставах предприятий и в других документах, регулирующих трудовые отношения и занятость работников.

Представляет также интерес опыт ряда зарубежных компаний, которые для ознакомления работников с кадровой политикой с целью получения их поддержки в ее реализации разрабатывают специальные документы. Их может быть несколько, и предназначены они могут быть, как для всех работников компании, так и для менеджеров по персоналу и линейных менеджеров, ответственных за реализацию кадровой политики. В первом разделе подобных документов, как правило, приводится общая информация об организации.

Центральное место здесь занимает формулировка миссии компании, показывающая основное предназначение (для чего она существует, какие продукты и для кого производит, какие услуги оказывают).

Здесь же обычно приводится информация об основных стратегических

целях компании (куда стремится организация, как она видит себя в отдаленной перспективе) [29, с. 60]. Важное место уделяется также ценностям, которых придерживается персонал данной организации – базовыми убеждениям и взглядам относительно того, что организация собирается достигнуть и какие средства достижения поставленных целей считаются приемлемым (в том числе с этической точки зрения), а какие – нет. Приведем примерное содержание такого комплексного документа, предназначенного для всех работников компании.

Ознакомление сотрудников с целями и задачами организации, ее кадровой политикой способствует формированию соответствующей организационной культуры, снижению нарушений дисциплины, текучести кадров, устранению неоправданных трудовых конфликтов, помогает снять у работников беспокойство, преодолеть сопротивление изменениям [8, с. 90].

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно - через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работника, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников. Объектами кадровой политики являются [29, с. 38]:

- планирование персонала;
- поддержка занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т.д.

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда [25, с. 83]. Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых компаний. Хотя оплата подобных услуг весьма высока, отдача как показывают исследования, заметно превышает затраты. Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;
- система социальных гарантий;
- формирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда.

Внутренние факторы: структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально-психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура. Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- определение позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т. д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;

– контроль персонала [44, с. 66].

При этом решаются следующие конкретные задачи [22, с. 49]:

1) Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации; идеология может уточняться.

2) Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест).

3) Привлечение, отбор и руководство персоналом. Для этого необходимо разрабатывать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечение персонала.

Для организации руководства персоналом рекомендуем разрабатывать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разрабатывать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

4) Повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства).

5) Построение и организация рабочего процесса: определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ [45, с. 56].

Методические основы подготовки кадровой политики (таблица 1.2).



Таблица 1.2 – Этапы формирования кадровой политики

Этап	Методы и инструменты	Форма представления результата	Ответственные исполнители
1 Формирование стратегии развития предприятия	SWOT (выявлении факторов внутренней и внешней среды организации), и STEEP- анализ (акроним для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов)	Отчет или меморандум	Высшее руководство, совет директоров
2 Проведение анализа кадровой политики компании с учетом стратегии развития предприятия	SWOT-и COPS- анализы, бенчмаркинг	Аналитические отчеты, служебные записки, прогнозы	Сотрудники HR-подразделения
3 Выявление резерва а)определение ключевых принципов и положений кадровой политики б) проверка на согласованность с другими стратегиями и целями	«мозговой штурм» (метод оперативного, быстрого решения задач на основе стимуляции творческой активности людей) и другие эвристические методы (агрегатирования, ассоциации, «вживания в роль», структурного моделирования, сценарного моделирования и т.д. )	Аналитические материалы, прогнозы, результаты исследований	Высшее руководство, сотрудники HR-подразделения, эксперты, рабочая группа
4 Всестороннее обсуждение «кадровой политики» с сотрудниками	Фокус-группы - группа респондентов, собранных вместе для обсуждения темы, в которой каждый из них в той или иной степени заинтересован	Отчет по фокус-Группе	Сотрудники HR-подразделения, эксперты, рабочая группа
5 Официальное утверждение кадровой политики организации	Утверждение внутренних документов по кадровой политике	Планы, бюджеты, программы, положения	Высшее руководство
6 Информирование сотрудников о разработанной кадровой политике	Презентация документа	Информационные материалы, СМИ, сайт	руководство функциональных подразделений, сотрудники HR-подразделения
7 Мониторинг	Открытые письма, опросы, почтовые ящики	Сбор предложений и другие формы обратной связи	Сотрудники HR-подразделения

Таким образом, управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии предприятия, поскольку в условиях производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню квалификации предъявляются высокие требования.

### 1.3 Взаимосвязь кадровой политики со стратегией управления персоналом предприятия

Управление персоналом является важнейшей составной частью общей стратегии управления предприятием. Главной целью такой стратегии является: получение расчетной величины прибыли, повышение производительности труда, реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью, достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. В ходе взаимосвязи кадровой политики со стратегическим управлением предприятием происходит решение задач [7, с. 9]:

1) Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.

2) Эффективное использование мастерства и способностей персонала.

3) Совершенствование систем мотивации, повышение уровня удовлетворенности трудом.

4) Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.

5) Сохранение благоприятного климата.

6) Планирование карьеры (продвижение по службе).

7) Развитие творческой активности персонала, совершенствование методов оценки деятельности персонала, обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом [31, с. 123].

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

- деятельность предприятия – реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
- финансово-экономическая – возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы;
- социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться. Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления [49, с. 178]:

1) Производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы.

2) Диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку.

3) Ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия:

1) Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка. Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес с нулевого цикла или на базе функционировавшего ранее предприятия [36, с. 106].

2) Концентрация на одном направлении деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3) Вертикальная интеграция, при которой предстоит определить, что более выгодно – закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на

территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены [36, с. 117].

4) Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5) Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

б) Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности – ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с

необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты [18, с. 36]. Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия.

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие эффективность управленческого персонала [47, с. 101].

Экономический потенциал производственно–коммерческой деятельности предприятия ( $K_{эп}$ ), показывающий отношение экономического, социального, организационного, технического потенциала ( $\mathcal{E}_п$ ) к суммарным приведенным затратам на производство и реализацию продукции ( $\mathcal{Z}_с$ ), формула (1.1):

$$K_{эп} = \mathcal{E}_п / \mathcal{Z}_с. \quad (1.1)$$

Значение  $K_{эп} > 1$  показывают эффективную работу аппарата управления предприятия; если  $K_{эп} < 1$ , это означает, что управление осуществляется неэффективно. Экономическая результативность управленческой деятельности показывает коэффициент  $K_{эр}$ , рассчитываемый как отношение дохода ( $\mathcal{D}$ ) к общей сумме издержек на производство и реализацию за год ( $\mathcal{Z}_{пр}$ ), формула (1.2):

$$K_{эр} = \mathcal{D} / \mathcal{Z}_{пр}. \quad (1.2)$$

Коэффициент  $K_{зу}$  характеризует долю затрат на управление и представляет отношение общей суммы управленческих затрат ( $\mathcal{Z}_{аз}$ ) к общей сумме затрат на производство за год [47, с. 111] по формуле 1.3.

$$K_{зу} = \mathcal{Z}_{аз} / \mathcal{Z}_{пр}. \quad (1.3)$$

Соотношение численности аппарата управления ( $\mathcal{Ч}_{ау}$ ) к численности промышленно производственного персонала ( $\mathcal{Ч}_{ппп}$ ) показывает коэффициент  $K_з$ , формула (1.4):

$$K_3 = \mathcal{C}_{ay} / \mathcal{C}_{ппп}. \quad (1.4)$$

О соотношении линейного  $\mathcal{C}_{ал}$  и функционального  $\mathcal{C}_{аф}$  персонала аппарата управления свидетельствует коэффициент  $K_{лф}$ , формула (1.5):

$$K_{лф} = \mathcal{C}_{ал} / \mathcal{C}_{аф}. \quad (1.5)$$

Экономическая эффективность управленческой деятельности ( $K_{эа}$ ), рассчитываемая как отношение прибыли ( $\Pi$ ) к численности аппарата управления, формула (1.6):

$$K_{эа} = \Pi / \mathcal{C}_{ay}. \quad (1.6)$$

Коэффициент  $K_{до}$  показывает динамику оплаты труда управленческого персонала в виде отношения средней оплаты труда одного работающего ( $OT_c$ ) к его выработке ( $B_c$ ), формула (1.7) [47, с. 112]:

$$K_{до} = OT_c / B_c. \quad (1.7)$$

Целесообразно определять обобщенные, комплексные коэффициенты  $K_{ок}$ , позволяющие учесть влияние отдельных показателей на конечные результаты работы, по формуле (1.8):

$$K_{ок} = \sum_{i=1}^{m_i} q_i A_i, \quad (1.8)$$

где  $m_i$  – количество показателей, принятых для оценки вида управленческой деятельности;

$q_i$  – коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным методом по характеру влияния на результат работы при этом сумма должна равняться 1);

$A_i$  – количество баллов по пятибалльной шкале, оценивающий определенный вид деятельности руководства предприятием.

$K_{ок} > 1$  показывает компетентность, эффективность управленческой деятельности. Разработка и внедрение организационных проектов

совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций и затрат.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают составляющие, показанные в формуле (1.9) [50, с. 214]:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (1.9)$$

где  $K_{y1}$  – предпроизводственные затраты, тыс. руб.;

$K_{y2}$  – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий, тыс. руб.;

$K_{y3}$  – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий, тыс. руб.;

$K_{y4}$  – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Эффективность управления персоналом (кадровой политики) ( $K_{y1}$ ) состоит из затрат на научно–исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле (1.10):

$$K_{y1} = \left( \sum_{i=1}^n Z_i \times M_i \right) \times K_d \times K_c \times Z_p, \quad (1.10)$$

где  $Z_i$  – месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта,  
 $M_i$  – руб.;

количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого  
 $n$  – разработкой оргпроекта, мес.;

$K_d$  – количество работников, занятых разработкой оргпроекта, чел.;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату;

$Z_p$  – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;  
другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта,



тыс. руб.

Наиболее часто для оценки эффективности кадровой политики применяется формула (1.11) производительности труда ( $\Pi$ ) [44, с. 206].

$$\Pi = \frac{O}{\text{Ч}}, \quad (1.11)$$

где  $O$  – объем работы в единицу времени, тыс. руб.;

$\text{Ч}$  – число работников, чел.

Выработка – показатель количества продукции, услуг, объема работ, произведенного в единицу рабочего времени рабочим или коллективом, формула (1.12):

$$\Pi_{\text{в}} = \frac{B}{T}, \quad (1.12)$$

где  $B$  – объем продукции в натуральном, стоимостном выражении или норма-  
часах;

$\Pi_{\text{в}}$  – выработка на одного рабочего, тыс. руб.;

$T$  – затраты рабочего времени на производство продукции, час.

Показатель трудоемкости является обратным показателю производительности труда и рассчитывается по формуле (1.13) [44, с. 99].

$$T = \frac{B}{O_{\text{к}}}, \quad (1.13)$$

где  $T$  – трудоемкость, тыс. руб.;

$B$  – нормативное время выполнения работы, час;

$O_{\text{к}}$  – объем работы в единицах времени работы, час.

На производстве может использоваться показатель условной трудоемкости продукции (работ, услуг), при расчете которого применяют переводные коэффициенты. На различных предприятиях стоимость единицы труда ( $C$ ) не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу [46, с. 211].

$$C = \frac{З}{T}, \quad (1.14)$$

где  $З$  – стоимость затрат предприятия на рабочую силу (затраты на оплату

труда), тыс. руб.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью коэффициентов выбытия и приема кадров [50, с. 183].

Коэффициент общего оборота  $K_{об}$  рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{об} = \frac{Ч_{п} + Ч_{ув}}{Ч_{сп}}, \quad (1.15)$$

где  $Ч_{п}$  – количество принятых за отчетный период, чел.;

$Ч_{ув}$  – количество уволенных за отчетный период, чел.;

$Ч_{сп}$  – списочная численность за отчетный период, чел.

Коэффициент приема кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = \frac{R_{п}}{R_{с}} \cdot 100\%, \quad (1.16)$$

где  $R_{п}$  – количество принятых за отчетный период, чел.

Коэффициент выбытия кадров (коэффициент текучести) рассчитывается по формуле (1.17).

$$K_{вк} = \frac{R_{ув}}{R_{спис}} \cdot 100\%, \quad (1.17)$$

Коэффициент в текучести кадров  $K_{т}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{т} = \frac{K_{в} + K_{у}}{Ч_{сп}}, \quad (1.18)$$

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ). Этот показатель определяется [41, с. 168]:

1) Либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = \frac{O_{п}}{З}, \quad (1.19)$$

2) Либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на единицу затрат труда:

$$\Phi = \frac{\Pi_{\Gamma}}{C_{\Gamma}}, \quad (1.20)$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоёмкость продукции» ( $Y_p$ ) [10, с. 319]:

$$Y_p = \frac{З}{O_{\Pi}}, \quad (1.21)$$

где  $З$  – затраты предприятия на рабочую силу, тыс. руб.;

$O_{\Pi}$  – объем произведенной продукции, тыс. руб.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы:

Потери, вызванные перерывами в работе, формула (1.22):

$$\Pi_{\text{пр}} = B \cdot T \cdot Ч_{\Gamma}, \quad (1.22)$$

где  $\Pi_{\text{пр}}$  – потери, вызванные перерывами в работе, тыс. руб.;

$B$  – среднедневная выработка на одного человека, тыс. руб.;

$T$  – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, час;

$Ч_{\Gamma}$  – число выбывших по причине текучести, чел.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, формуле (1.23) [50, с. 208]:

$$\Pi_o = З_o \cdot D_{\text{и}} \cdot K_{\text{и}}, \quad (1.23)$$

где  $\Pi_o$  – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников, тыс. руб.;

$З_o$  – затраты на обучение и переобучение тыс. руб.;

$D_{\text{и}}$  – доля излишнего оборота, текучести, чел.;

$K_{\text{и}}$  – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции [50, с. 209]:

$$\Pi_{\text{сп}} = C_{\text{рв}} \cdot K_{\text{сп}} \cdot Ч_y, \quad (1.24)$$

где  $C_{\text{рв}}$  – средняя выработка, тыс. руб.;

$K_{сп}$  – коэффициент спада производительности труда перед увольнением;

$Ч_y$  – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда, дни.

Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих [50, с. 210]:

$$П_{уп} = C_{рва} \cdot K_m \cdot Ч_m, \quad (1.25)$$

где  $C_{рва}$  – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации, тыс. руб.;

$K_m$  – месячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_m$  – число дней в соответствующем месяце, дни.

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести :

$$П_n = (З_n \cdot Д_t) \cdot K_{изм}, \quad (1.26)$$

где  $З_n$  – затраты на набор персонала, тыс. руб.;

$K_{изм}$  – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

$Д_t$  – доля текучести, %.

Потери от брака у вновь поступивших работников определяются по формуле (1.27):

$$П_{бн} = (O_b \times Д_{бр}) \times K_{изм}, \quad (1.27)$$

где  $П_{бн}$  – потери от брака у новичков, тыс. руб.;

$O_b$  – общие потери от брака, тыс. руб.;

$Д_{бр}$  – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года, %;

$K_{изм}$  – коэффициент изменения ССЧ, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену

рабочих составляют 7–12 % их годовой заработной платы; специалистов 18–30% ; управляющих 20–100 % [40, с. 289].

Выводы по разделу один

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, и реализуется через систему работы с персоналом, через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, подбор и расстановка работника, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов, мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников. Кадровая политика предприятия нацелена на постоянное совершенствование и развитие человеческого потенциала, повышение рациональности его использования.

Следовательно, кадровая политика – это залог повышения производительности труда, увеличения прибыльности деятельности предприятия. Степень увеличения (снижения) объема производимой продукции или реализованных товаров позволяет оценить качество трудовых ресурсов и определить эффективное направление кадровой политики.

Разработка эффективной кадровой политики способна снизить текучесть кадров, позволить производить отбор квалифицированной рабочей силы, тем самым сэкономить на обучении персонала и на недостатке производительности с использованием неквалифицированного персонала.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СПОРТМАСТЕР»

### 2.1 Организационная и технико-экономическая характеристика ООО «СПОРТМАСТЕР»

«Спортмастер» на сегодняшний день самый известный магазин спортивных товаров на территории России. Согласно недавним опросам 81% процент россиян ассоциируют понятие «спортивный магазин» с торговой сетью ООО «Спортмастер».

Место нахождения магазина ООО «Спортмастер»: Челябинская область, город Златоуст, Таганайская 204, рядом с Торговым комплексом «Лера».

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда. Организационную структуру управления ООО «Спортмастер» в Златоусте можно представить в виде схемы на рисунке 2.1.

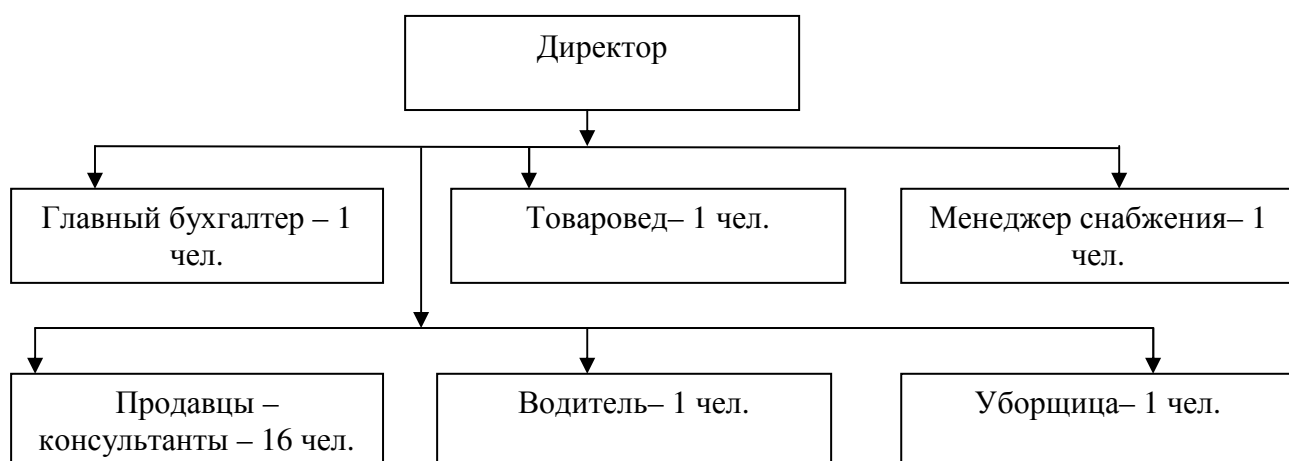


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Спортмастер»  
в Златоусте

Для ООО «Спортмастер» была выбрана линейно-функциональная организационная структура. Организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения

находится руководитель, наделенный должностными полномочиями и осуществляющий самостоятельное руководство подчиненными сотрудниками и осуществляющий все функции управления.

Основные достоинства линейно–функциональной структуры следующие:

- высокая эффективность при небольшом разнообразии продуктов и рынков;
- централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации;
- функциональная специализация и опыт;
- высокий уровень использования потенциала специалистов по функциям.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести:

- возникновение проблем межфункциональной координации;
- возложение ответственности за общие результаты только на высший уровень;
- недостаточную реакцию на динамичные изменения внешней среды;
- увеличение временных затрат принятия решений из-за необходимости их согласований в больших организациях.

В соответствии с масштабами деятельности ООО «Спортмастер»: получение прибыли, выход на определенные рынки, выживание в конкурентной борьбе, обеспечение развития и совершенствования организации. Численность – 22 человека. Продолжительность и распорядок рабочего дня в Обществе, порядок предоставления выходных дней, ежегодных и дополнительных отпусков, минимум участия в общих работах и другие вопросы трудовой деятельности регулируются заключенными контрактами, договорами, правилами внутреннего трудового распорядка и должностных инструкций.

Такие условия могут обеспечить торговые сети, в том числе и торговая сеть ООО «Спортмастер». В «Отчете о финансовых результатах» содержится информация о всех видах доходов и расходов за отчетный и предыдущий периоды (Приложение Б). Основные финансово–экономические показатели

деятельности ООО «Спортмастер» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика финансовых результатов ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Изменение по годам		Темпы роста по годам, %	
	2014	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Выручка от реализации	56 500	57 100	64 874	600	7774	101,06	113,61
Себестоимость продаж	39 633	37 262	48 272	-2371	11010	94,02	129,55
Валовая прибыль	16 867	19 838	16 602	2971	-3236	117,61	83,69
Прибыль от продаж	16 867	19 838	16 602	2971	-3236	117,61	83,69
Прочие доходы	1625	2215	2025	590	-190	136,31	91,42
Прочие расходы	11 225	12 047	12 037	822	-10	107,32	99,92
Прибыль до налогообложения	7267	10006	6590	2739	-2416	137,69	65,86
Текущий налог на прибыль	1090	1501	989	411	-512	137,71	65,89
Чистая прибыль	6177	8505	5602	2328	-2903	137,69	65,87

Выручка в 2014 г. составляла 56500 тыс. руб., в 2015 г. – 57 100 тыс. руб., а в 2016 г. она увеличилась до 64 874 тыс. руб., что в абсолютном значении составило 7774 тыс. руб. (или 113,61 %). Рост оборота от продаж произошел из-за изменения ассортиментной политики (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря) и за счет частых проведенных акционных распродаж спортивных товаров. Вместе с ростом выручки повышается и стоимость проданных товаров с 39 633 тыс. руб. в 2014 г. до 37 262 тыс. руб. и 48 272 тыс. руб. в 2015 и 2016 годах соответственно.

Положительной оценки заслуживает не превышение темпов роста себестоимости (1,06 %) над темпами роста выручки (94,02 %), но за 2016 год превышение темпов роста себестоимости (29,55 %) над темпами роста выручки (13,61 %) снизило величину валовой прибыли.

Валовая прибыль за 2015 год выросла на 2971 тыс. руб. (17,61 %), а за 2016 год снизилась на 3236 тыс. руб. или на 16,31 %, что связано с ростом расходов



на закупку спортивных товаров для последующей реализации.

Прочие расходы увеличиваются в связи с ростом арендных и коммунальных платежей. Проведем оценку эффективности использования основных средств ООО «Спортмастер» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 –Динамика эффективности использования основных средств  
ООО «Спортмастер» за 2014–2016 годы

В процентах

Показатель	Алгоритм расчета по годам						Значение финансовых коэффициентов по годам, %		
	Числитель			Знаменатель			2014	2015	2016
	2014	2015	2016	2014	2015	2016			
Фондоотдача	Выручка от реализации			Внеоборотные активы			8,76	8,32	10,01
	56500	57100	64874	6453	6861	6480			
Фондоемкость	Внеоборотные активы			Выручка от реализации			0,114	0,120	0,099
	6453	6861	6480	56500	57100	64874			
Фондовооруженность	Внеоборотные активы			Численность персонала			358,5	361,1	294,6
	6453	6861	6480	18	19	22			

Динамика эффективности использования основных средств предприятия ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг. представлена на рисунке 2.2.

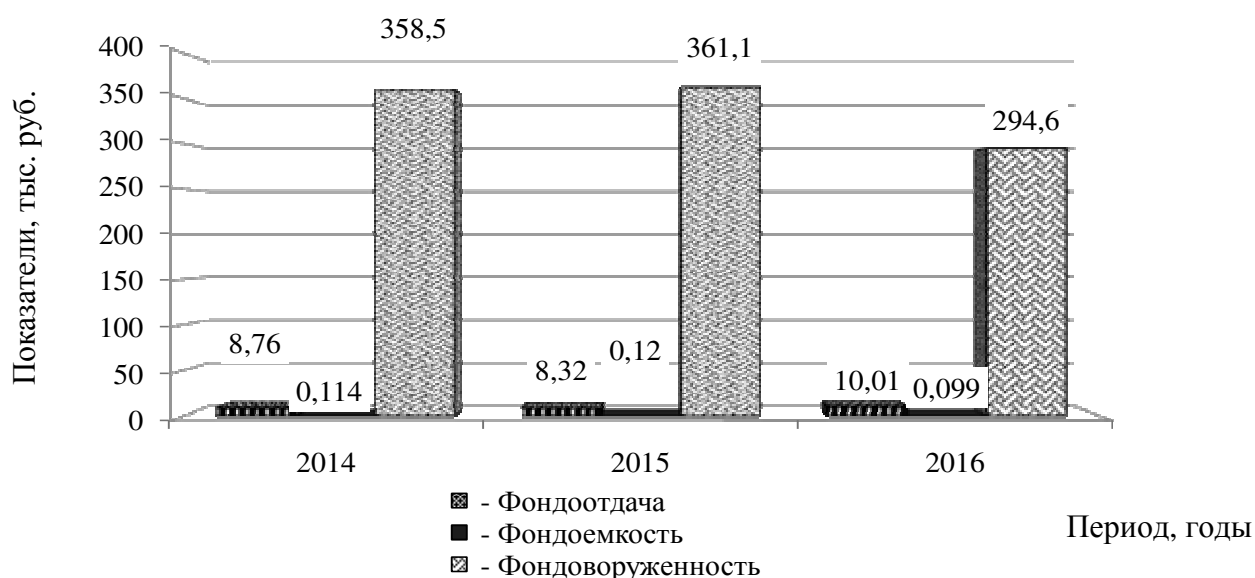


Рисунок 2.2 – Динамика технико-экономических показателей

ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Выполненные расчеты показывают, что изменение фондоотдачи повлекло за собой изменение выручки от продаж на протяжении всего анализируемого периода. Фондоотдача в 2015 г. снизилась с 8,76 до 8,32 руб., а в 2016 г. увеличилась до 10,01 %, что расценивается как благоприятная тенденция. Невысокая стоимость основных средств, несмотря на рост в 2015 году снизили показатель фондоемкости с 0,114 за 2014 год до 0,099 за 2016 год. Фондовооруженность в 2016 году снижается за счет того, что при увеличении численности работников произошло снижение стоимости основных средств за счет переоценки (списания) стоимости основных средств.

Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия является необходимым условием грамотного принятия управленческих и предпринимательских решений. Для обобщенной характеристики деятельности ООО «Спортмастер» проведен финансовый анализ имущества в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамики статей баланса ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

В тысячах рублей

Статьи баланса	Период, годы			Отклонения по годам		Темп роста по годам, %	
	2014	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>АКТИВ</b>							
Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	505	670	634	165	-36	132,67	94,63
Основные средства	4489	4518	3993	29	-525	100,65	88,38
Финансовые вложения	1459	1673	1853	214	180	114,67	110,76
Итого по разделу I	6453	6861	6480	408	-381	106,32	94,45
Оборотные активы							
Запасы	1715	1769	2841	54	1072	103,15	160,6
Дебиторская задолженность	2890	3250	2053	360	-1197	112,46	63,17
Финансовые вложения	801	239	401	-562	162	29,84	167,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	841	1709	1815	868	106	203,21	106,20
Итого по разделу II	6247	6967	7110	720	143	111,53	102,05
Итого АКТИВ	12700	13828	13590	1128	-238	108,88	98,28

Продолжение таблицы 2.3

Статьи баланса	Период, годы			Отклонения по годам		Темп роста по годам, %	
	2014	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>ПАССИВ</b>							
Уставный капитал	100	100	100	-	-	100,0	100,0
Добавочный капитал	2000	2000	2500	-	500	100,0	125,0
Резервный капитал	3516	2944	2125	-572	-819	83,73	72,18
Нераспределенная прибыль	4214	4805	5004	591	199	114,02	104,14
Итого по разделу III	9830	9849	9729	19	-120	100,19	98,78
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	2310	3403	3356	1093	-47	147,32	98,62
Прочие обязательства	560	576	505	16	-71	102,86	87,67
Итого по разделу V	2870	3979	3861	1109	-118	138,64	97,03
Итого ПАССИВ	12700	13828	13590	1128	-238	108,88	98,28

Из таблицы 2.3 следует, что в активе баланса произошли существенные изменения – темп роста оборотных активов значительно превышает темп роста внеоборотных активов. Внеоборотные активы уменьшились на 5,55 % за 2016 год за счет снижения нематериальных активов на 5,37 % и основных средств на 11,62 %, а оборотные активы увеличились на 2,05 %.

В оборотных активах наибольший темп роста наблюдается по статье «Запасы» на 60,6%, а также статьи «Денежные средства и эквиваленты» на 6,20 и «Финансовые вложения» а 67,78 %, что является положительной тенденцией, так как увеличивается величина наиболее ликвидных активов. Положительной оценки заслуживает снижение дебиторской задолженности на 36,83%, что говорит о том, что проводится оптимальная кредитная политика к оптовым покупателям и заказчикам.

Динамика актива баланса ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг. представлена на рисунке 2.3.

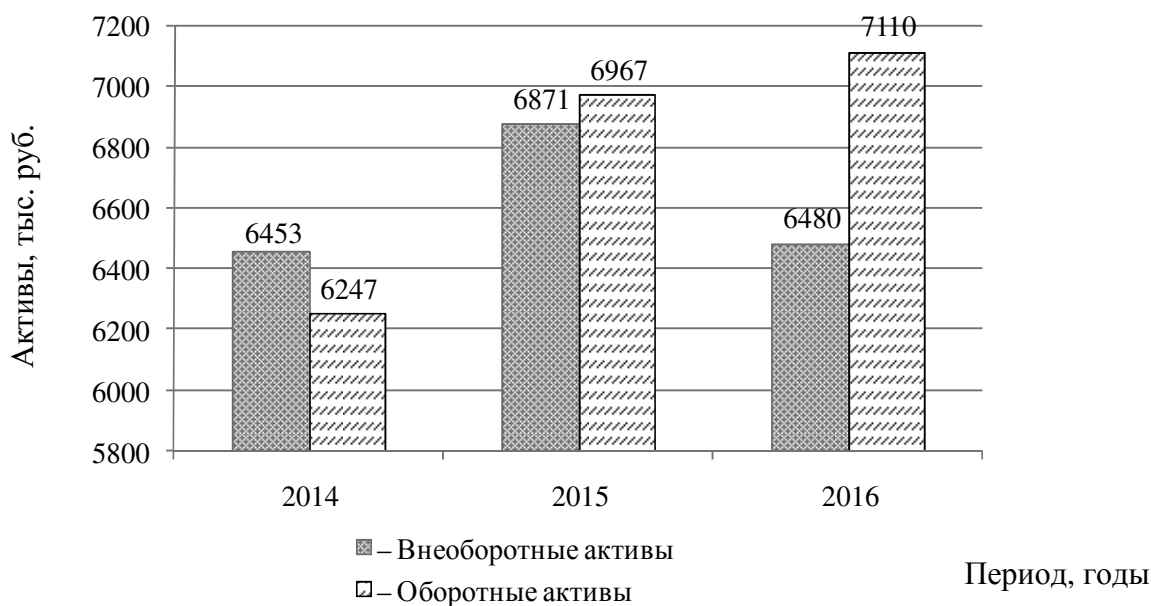


Рисунок 2.3 – Динамика актива баланса ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

В пассиве баланса наблюдается незначительное снижение собственного капитала на 1,22 % и краткосрочных обязательств на 2,97 %. Увеличение собственного капитала в 2015 году произошло за счет увеличения нераспределенной прибыли в размере 591 тыс. руб., за 2016 год на 199 тыс. рублей, что говорит о повышении эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер».

Снижение по статье «Краткосрочные обязательства» произошло за счет снижения кредиторской задолженности на 1,38 %, и «Прочие обязательства» на 2,97%, что является положительным моментом, так как снижается величина заемных источников ООО «Спортмастер».

Стоит отметить нулевое значение по статье «Заемные средства», следовательно предприятие не привлекает дорогостоящие кредиты, а использует товарное кредитование поставщиков, и по мере реализации товара ООО «Спортмастер» рассчитывается с поставщиком.

Динамика пассива баланса ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг. на рисунке 2.4.

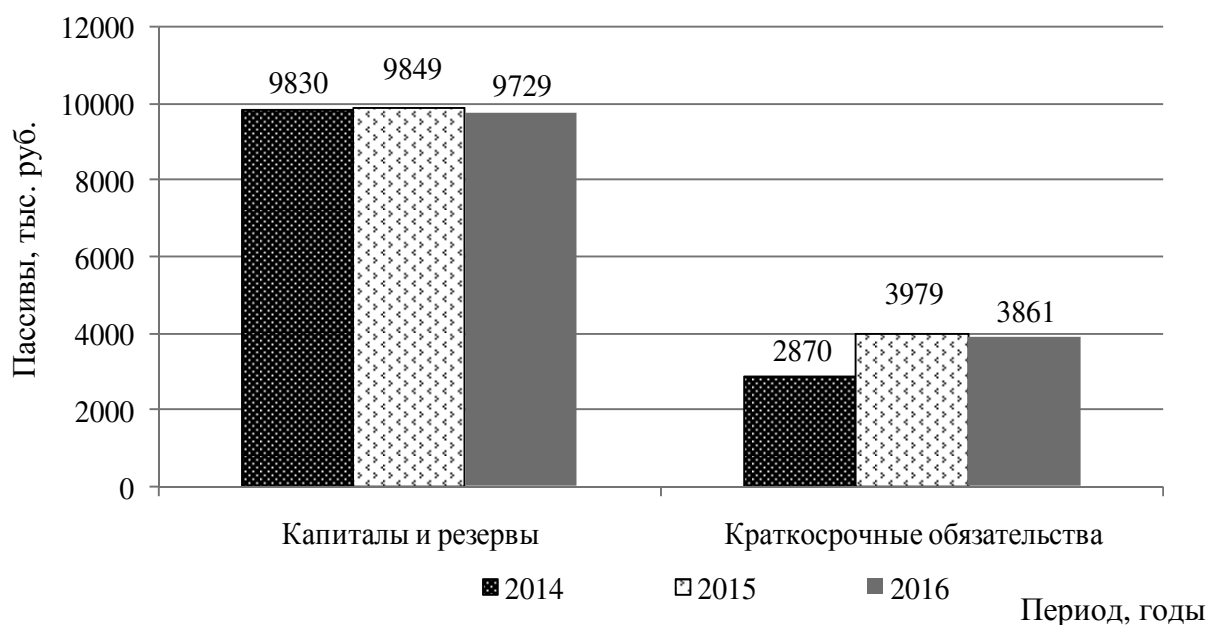


Рисунок 2.4 – Динамика пассива баланса ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Долгосрочных кредитов и займов ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг. не привлекало. Анализ ликвидности баланса показывает, по каким направлениям надо проводить такую работу, которая даёт возможность выявить важнейшие аспекты и наиболее слабые позиции в деятельности хозяйствующего субъекта. В таблице 2.4 проведем анализ динамики и структуры источников капитала.

Таблица 2.4 – Динамика и структуры капитала ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Статьи баланса	Период, годы			Отклонения по годам		Структура по годам, %		
	2014	2015	2016	2015	2016	2014	2015	2016
Собственный капитал	9830	9849	9729	19	-120	77,40	71,23	71,59
Заемный капитал	2870	3979	3861	1109	-118	22,60	28,77	28,41
Итого	12700	13828	13590	1128	-238	100,0	100,0	100,0

Анализируя структуру пассива баланса, следует отметить, что в 2014 году собственный капитал занимал 77,40 %, а заемный капитал 22,60 %, в 2015 году 71,23 %, и 28,77 % соответственно, но за 2016 год структура изменилась в

сторону снижения доли собственного капитала до 71,59 %, а заемный капитал увеличился до 28,41 %. Но так как оптимальной структурой капитала считается не менее 50 % собственных источников в общем капитале, то ООО «Спортмастер» в основном осуществляет деятельность за счет собственного капитала. Имущество ООО «Спортмастер» образовано за счет большей доли собственного, следовательно, его финансовое положение будет устойчивым, так как с капиталами краткосрочного использования необходима постоянная оперативная работа, направленная на контроль за своевременным их возвратом и привлечением в оборот других капиталов.

В таблице 2.5 рассмотрим ликвидность (платежеспособность) предприятия. Баланс считается абсолютно ликвидным, соблюдены соотношения:  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$

Таблица 2.5 – Анализ платежеспособности баланса ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

В тысячах рублей

Актив	Период, годы			Пассив	Период, годы			Платежный излишек (+), недостаток (-)		
	2014	2015	2016		2014	2015	2016	2014	2015	2016
A1	1642	1948	2216	П1	2310	3403	3356	-368	-1455	-1140
A2	2890	3250	2053	П2	0	0	0	2890	3250	2053
A3	1715	1769	2841	П3	560	576	505	1155	1193	2336
A4	6453	6861	6480	П4	9830	9849	9729	3377	2988	3249
Итого	12700	13828	13590	Итого	12700	13828	13590	-	-	-

Баланс ООО «Спортмастер» не является абсолютно ликвидным, так как сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву, то есть A1 и П1 отражает соотношение текущих платежей и поступлений. Из представленных данных видно, что присутствует платежный недостаток в 2014 году в размере 368тыс. руб., в 2015 году 1455 тыс. руб., а за 2016 год он снижается до 1140 тысяч рублей. Это означает, что у ООО «Спортмастер» недостаточно наиболее

ликвидных средств для покрытия наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности).

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву, показывает излишек быстрореализуемых активов. Следует отметить, что медленно реализуемые активы в 2014 году составляют 1715 тыс. руб., в 2015 году 1769 тыс. руб. и в 2016 году 2841 тыс. руб., соотношение по АЗ и ПЗ соблюдено. Сопоставление итогов по активу и пассиву для 4 группы отражает соотношение платежей поступлений в относительно отдаленном будущем. Ситуация с перспективной ликвидностью оптимистична, в таблице 2.5 можно увидеть, что предприятие в состоянии покрыть свои долговые обязательства и заемные средства, реализовав труднореализуемые активы.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности ООО «Спортмастер» и представим расчеты в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Наименование показателя	Нормальное ограничение	Период, годы			В процентах Отклонение по годам	
		2014	2015	2016	2015	2016
		Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2...0,5	0,711	0,572	0,660
Коэффициент общей ликвидности	1,5 – 2,5	1,453	1,148	1,595	-0,305	0,447
Коэффициент текущей ликвидности	1,0 ...2,0	2,177	1,751	1,841	-0,426	0,09

Расчеты показывают, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2014 году равен 0,711, что выше допустимого значения, что говорит о достатке денежных средств и денежных эквивалентов для покрытия наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности). В 2015 году коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,572, но за 2016 год вырос до 0,66 но также выше пределов нормативного значения. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер» представлена на рисунке 2.5.

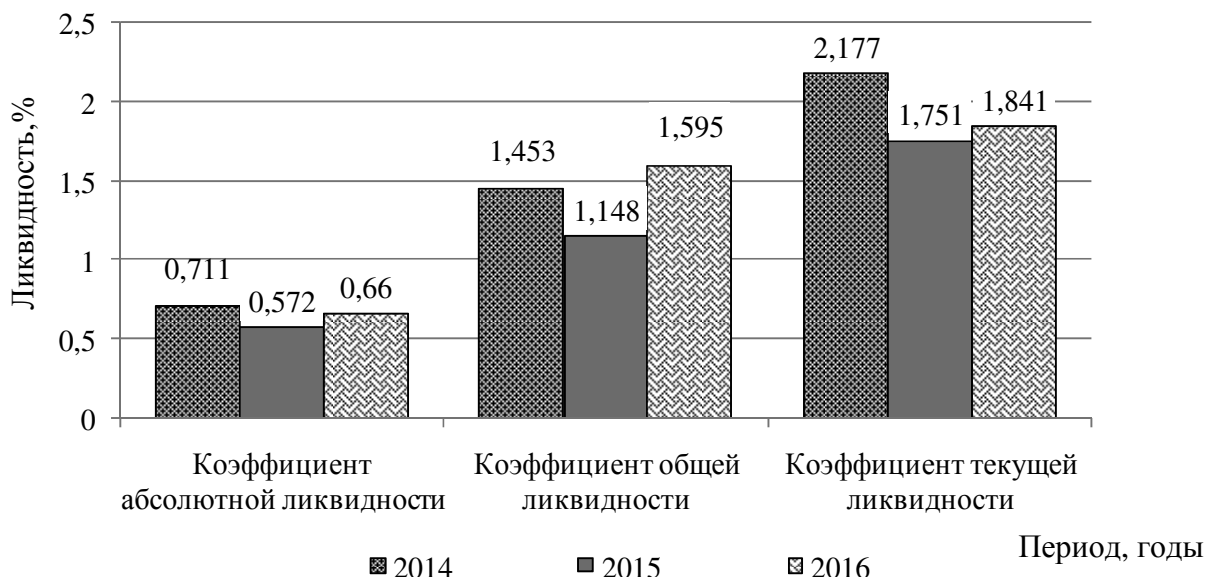


Рисунок 2.5 – Динамика коэффициентов ликвидности  
ООО «Спортмастер»

Коэффициент общей ликвидности составлял в 2014 году 1,453, что ниже норматива, в 2015 году снизился до 1,148, а за 2016 год увеличился до 1,595 и попадает в нижнюю границу нормативного значения. Коэффициент текущей ликвидности в 2014–2016 годах соответствует нормальному ограничению. Это говорит о том, что ООО «Спортмастер» с помощью совокупных оборотных средств сможет покрыть свои обязательства.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Спортмастер» увеличивает объемы продаж, о чем свидетельствует рост выручки. Рост оборота от продаж произошел из-за изменения ассортиментной политики (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря) и за счет частых проведенных акционных распродаж спортивных товаров. Прибыль от продаж за 2015 год увеличивается на 2971 тыс. руб., но из-за превышения темпов роста себестоимости над приростом выручки в 2016 году она снижается на 3236 тыс. руб.

Рост прочих доходов за 2015 год обусловлен реализацией прочего оборудования и услуг доставки товара покупателю, а за 2016 год снижается за счет снижения спроса на услуги по доставке.



## 2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровой политики ООО «Спортмастер»

В рамках целей и задач бакалаврской квалификационной работы проведем анализ кадровой политики ООО «Спортмастер» по направлениям:

- обеспеченность ООО «Спортмастер» трудовыми ресурсами;
- качественный состав;
- движение персонала;
- систему оплаты труда.

Источниками информации для проведения анализа являются: штатное расписание, статистическая отчетность. В первую очередь определим, насколько предприятие обеспечено трудовыми ресурсами в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ обеспеченности персоналом ООО «Спортмастер»  
за 2014–2016 гг.

Категории работников, чел.	2014 г.		% Обеспеченность	2015г.		% Обеспеченность	2016 г.		% Обеспеченность
	План, чел	Факт, чел		План, чел	Факт, чел		План, чел	Факт, чел	
Руководители	2	2	100,00	2	2	100,00	2	2	100,00
Менеджеры	15	14	93,33	13	15	115,38	18	16	88,89
Обслуживающий персонал	2	2	100,00	2	1	50,0	2	3	150,0
Бухгалтерия	1	1	100,00	1	1	100,00	1	1	100,0
Всего	20	19	95,0	18	19	105,56	23	22	100,0

Используя данные таблицы 2.7 можно сделать следующие выводы: на протяжении периода с 2014 по 2016 гг., в ООО «Спортмастер» были существенные отличия плановых показателей трудовых ресурсов и фактических. Существенные изменения в обеспеченности трудовыми ресурсами обусловлены тем, что кадровая политика ООО «Спортмастер» не

эффективна. Недостаток менеджеров не может восполниться избытком других категорий персонала.

Из-за данного показателя возможно и снижение производительности труда. Следует пересмотреть плановые показатели и придерживаться их фактически.

Структура обеспеченности ООО «Спортмастер» трудовыми ресурсами графически представлена на рисунке 2.6.

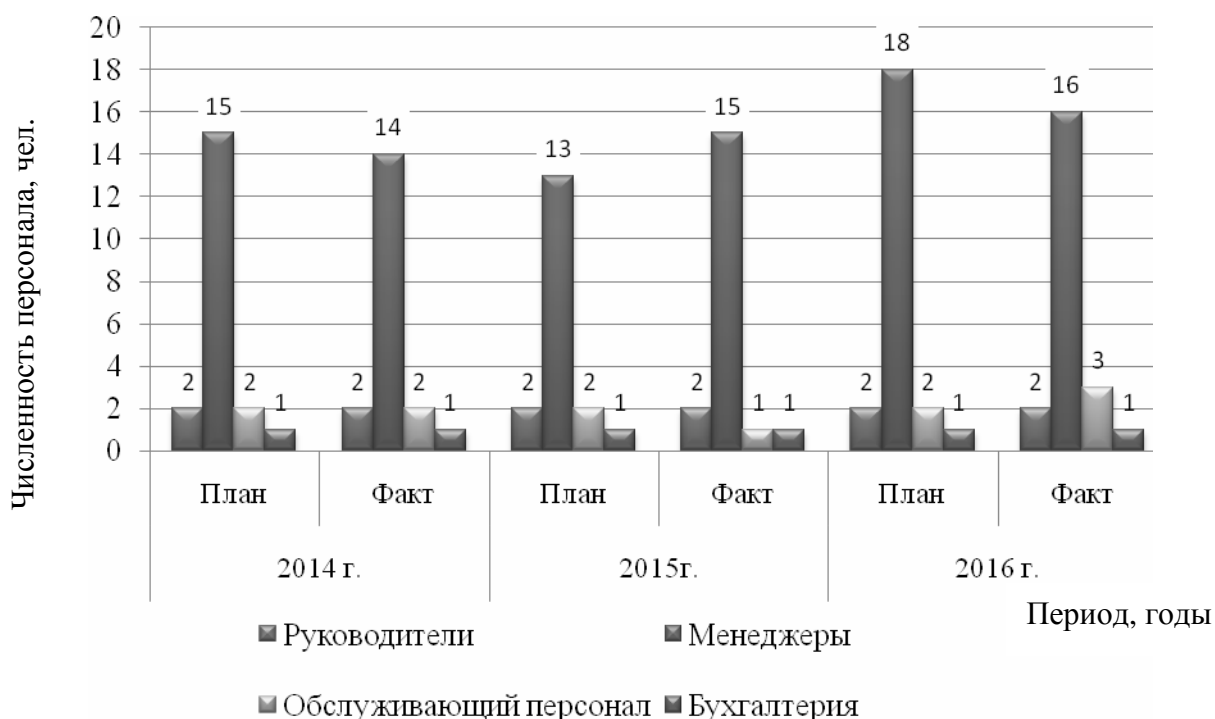


Рисунок 2.6 – Структура обеспеченности ООО «Спортмастер» персоналом за 2014–2016 гг.

Динамика численности персонала к уровню 2015 года изменялась и выявлен рост на 5,56 %, хотя замечено общее снижение объемов выручки, а в 2016 году фактическое число работников всех категорий согласовано с планом, но к концу года несколько менеджеров уволилось, и существует нехватка торговых работников.

Избыток так же как и недостаток работников приводит к их нерациональному использованию, и влечет за собой рост издержек и снижает прибыль. Так же при анализе наличия, учитывается качественный состав персонала, который включает в себя разделение работников по половозрастным

и образовательным признакам.

Для качественного состава ООО «Спортмастер» проанализируем работников по полу, возрасту, уровню образования и группам должностей в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Качественный состав работников ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Показатель	Количество					
	2014 г	Удельный вес, %	2015 г	Удельный вес, %	2016 г	Удельный вес, %
По возрасту, лет:						
до 20	1	5,56	1	5,26	1	4,55
от 20 до 30	12	66,67	11	57,89	13	59,09
от 30 до 40	3	16,67	4	21,05	5	22,73
от 40 до 50	1	5,56	2	10,53	2	9,09
от 50 до 60	1	5,56	1	5,26	1	4,55
Всего	18	100	19	100	22	100
По образованию:						
среднее, среднее специальное	5	27,78	7	36,84	10	45,45
неоконченное высшее	8	44,44	7	36,84	4	18,18
высшее	5	27,78	5	26,32	8	36,36
Всего:	18	100	19	100	22	100
По полу:						
Мужчины	8	44,44	7	36,84	10	45,45
Женщины	10	55,56	11	63,16	12	54,55
Всего	18	100	19	100	22	100

В общем, говоря о качественном составе работников ООО «Спортмастер», можно сказать, что это люди в возрасте от 20 до 40 лет в основном имеющие среднее специальное и неоконченное высшее образование, с доминированием женщин, это связано со спецификой деятельности торгового предприятия.

Анализ данных таблицы 2.8 позволяет сделать следующие выводы, которые представлены графически на рисунках 2.7 и 2.8.

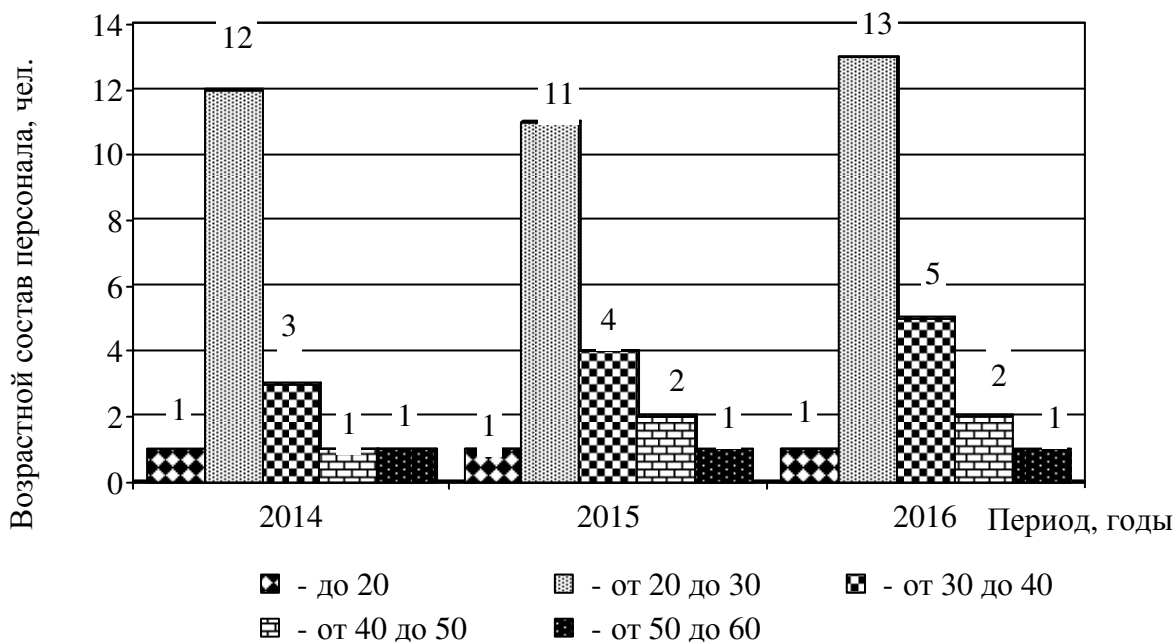


Рисунок 2.7 – Возрастной состав ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

По возрастному критерию в структуре работников ООО «Спортмастер» преобладают работники следующих возрастных категорий: 20-30 лет – 59,09 %, 30 - 40 лет – 22,73 %, что свидетельствует о молодом коллективе.

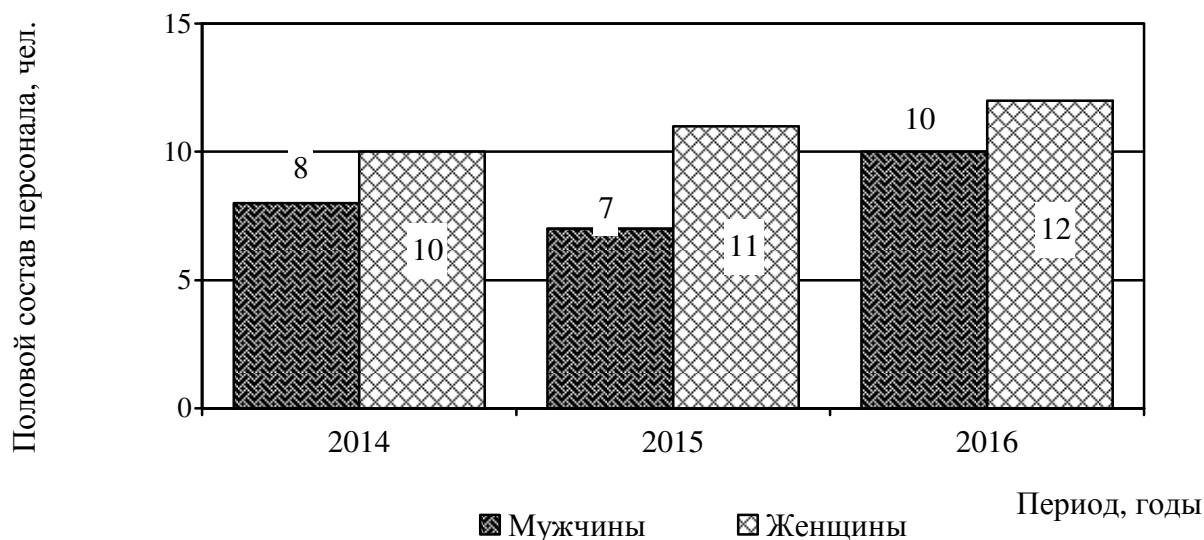


Рисунок 2.8 – Половой состав ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

В период с 2014 по 2016 год в ООО «Спортмастер» основную часть работников по половому признаку составляли женщины (54,55 %). Это объясняется специфическим характером торговой деятельности.

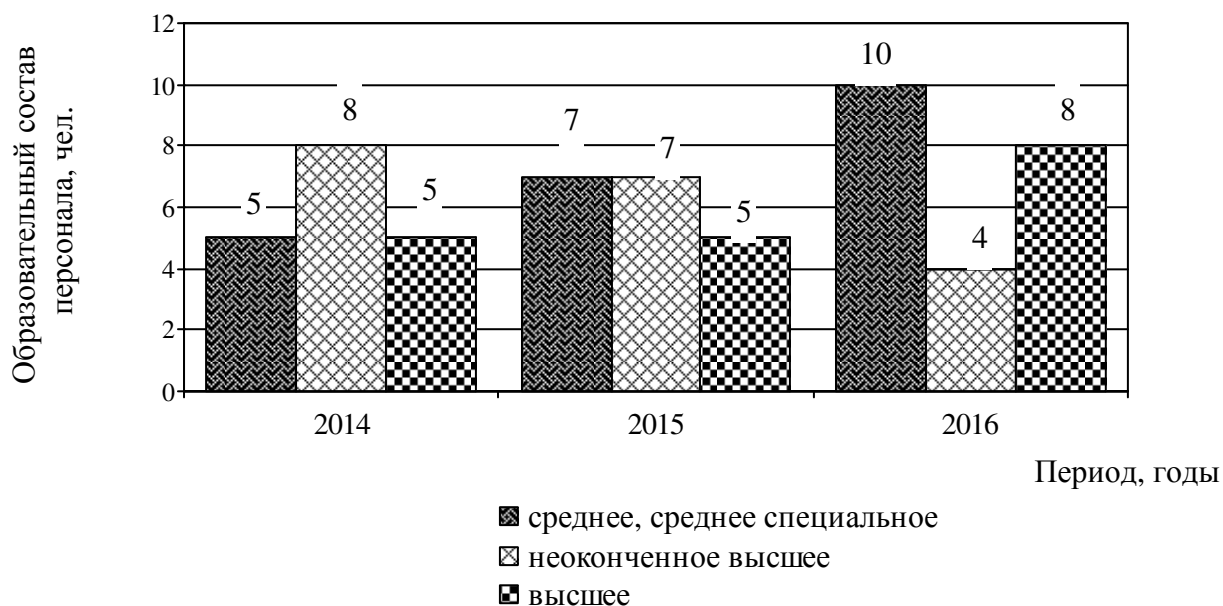


Рисунок 2.9 – Образовательный состав ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

По уровню образования специалистов в 2014 г. основную часть работников ООО «Спортмастер» составляли работники неоконченным высшим образованием (44,44%). Это объясняется тем, что в основном персонал состоял из квалифицированных рабочих. Но в 2015-2016 годах наблюдается тенденция к увеличению удельного веса работников без высшего образования (средне-специальное) (с 27,78% в 2014 г. до 45,45% в 2016 г.). То есть торговое предприятие не ставит в приоритетность наличие высшего образование, а отдает предпочтение персоналу с опытом работы в торговле, что не всегда является правильным решением, так как малообразованный персонал снижает качество выполнения поставленных целей.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности рабочей силой – изучение ее движения. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих коэффициентов (формулы 1,15–1,18): Данные движения работников ООО «Спортмастер» в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Данные о движении работников ООО «Спортмастер»

В процентах

Показатель	Период, годы			Изменение по годам	
	2014	2015	2016	2015	2016
1 Состояло в списочном составе на начало года	16	18	19	2	1
2 Принято в течение года	5	9	10	4	1
а) принято самим предприятием	3	6	8	3	2
б) направлено службой занятости	2	3	2	1	-1
3 Выбыло в течение года	3	8	7	5	-1
а) уволено за прогулы	1	2	3	1	1
б) по собственному желанию	2	5	4	3	-1
в) другие причины, предусмотренные законом	-	1	-	1	-1
4 Состояло в списочном составе на конец года	18	19	22	1	3
5 Среднесписочная численность	17	19	21	2	2
6 Коэффициент оборота по приему, (стр. 2 : стр. 5)	0,29	0,474	0,476	0,184	0,002
7. Коэффициент оборота по выбытию, (стр. 3 : стр. 5)	0,176	0,421	0,33	0,245	-0,091
8. Коэффициент текучести, ((стр. 3а+стр. 3б) : стр. 5)	0,176	0,368	0,33	0,192	-0,038

Выбытие работников в ООО «Спортмастер» обусловлено разными причинами (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, по состоянию здоровья и т.д.).

Данные таблицы 2.9 свидетельствуют, что за 2016 г. в ООО «Спортмастер» было принято на работу 10 чел., что больше 2014 года на 5 чел.

Количество выбывших в 2016 г. составило 7 чел. За 2014 год уволено 3 человека, и коэффициент выбытия был на низком уровне (0,176), но из-за роста числа уволенных в 2015 году на 5 человек коэффициент выбытия увеличился до 0,421 п.п., а в 2016 году составил 0,33 процентных пункта.

Основная причина увольнений персонала – невысокая оплата труда и несоблюдение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы, грубость покупателям и т.д.). Таким образом, можно сказать, что к работникам применяются жесткие требования к трудовой дисциплине.

Наглядно движение работников в ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг. представлено на рисунке 2.10.

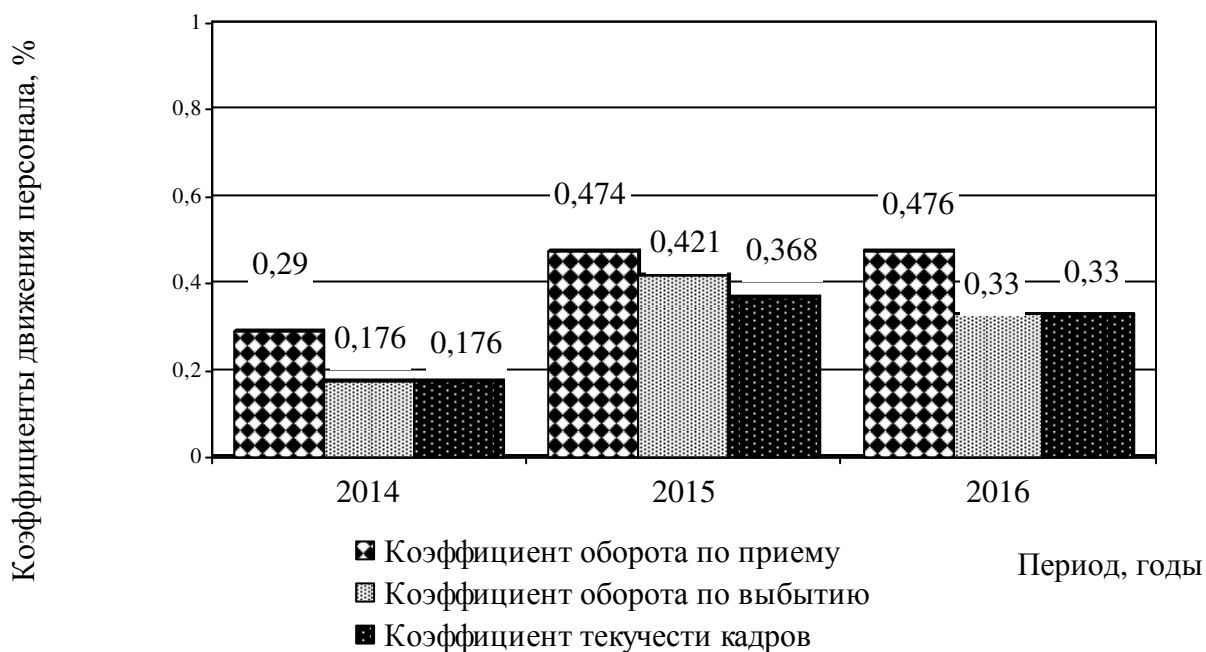


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициентов движения работников ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Коэффициент текучести кадров за 2015 год увеличился до 0,368, а за 2016 год снизился до 0,33 %).

Коэффициент текучести кадров достаточно высокий, что связано с низким образовательным уровнем принимаемого персонала и неэффективной системы адаптации вновь принятых сотрудников, несоответствие ожидаемой и реальной оплаты труда также является одной из причин увольнения работников. Рост коэффициента приема кадров за 2016 год до 0,476 % говорит о том, что в ООО «Спортмастер» не существует эффективной системы отбора и подбора кадров, что влечет за собой потери производительности труда из-за текучести кадров и недостаточной квалификации уже набранного состава.

Следующий этап оценки эффективности использования персонала – анализ структуры Фонда оплаты труда ООО «Спортмастер».

Анализ структуры Фонда оплаты труда ООО «Спортмастер» проведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ структуры фонда оплаты труда ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Вид оплаты	2014	2015	2015–2014 гг.		2016	2016–2015	
			В сумме	в %		В сумме	в %
1 Фонд оплаты труда	6081	6283	202	103,32	7567	1284	120,44
1.1 По окладам	3072	3360	288	109,38	4854	1494	144,46
1.2 Премии	2500	2330	–170	93,2	2055	–275	88,2
1.3 Доплата за сверхурочные часы	25	27	–2	108,0	36	9	133,33
1.4 Оплата ежегодных отпусков	484	566	82	116,94	622	56	109,89
2 Выплаты социального характера	1240	1191	–49	96,05	1254	63	105,29
2.1 Пособия по временной нетрудоспособности	1240	1191	–49	96,05	1254	63	105,29
Итого средств, направленных на потребление	7321	7474	153	102,09	8821	1347	118,02
Доля в общей сумме, % фонда оплаты труда	83,06	84,06	1,0	101,2	85,78	1,72	102,05
выплат за счёт фонда социальной защиты	16,94	15,94	–1	94,1	14,22	–1,72	89,21

В состав фонда оплаты труда включаются начисленные торговым предприятием ООО «Спортмастер» оклады, премии, больничные листы и отпускные. Выплаты социального характера (пособие по временной нетрудоспособности) персоналу производятся. Суммы, начисленные за ежегодные и дополнительные отпуска, включаются в фонд заработной платы отчётного месяца только в сумме, приходящейся на дни отпуска в отчётном месяце. ООО «Спортмастер» самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников.



Из таблицы 2.10 следует, что фонд оплаты труда ООО «Спортмастер» изменяется, в 2015 году снизился на 798 тыс. руб., а в 2016 году увеличился на 3284 тыс. руб. В таблице 2.11 представлен анализ использования кадров ООО «Спортмастер».

Таблица 2.11 – Исходные данные для анализа фонда заработной платы работников ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Отклонения по годам	
	2014	2015	2016	2015	2016
Среднесписочная численность рабочих, чел.	18	19	22	+1	+3
Фонд рабочего времени, час.	3650	3650	3650	–	–
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, ед.	260	256	270	–6	+10
Средняя продолжительность рабочей смены, час.	7,8	7,9	7,5	+0,1	-0,4
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	6081	6283	7567	202	1284
Среднемесячная зарплата одного работника, руб.:	19706,9	19289,9	20064,0	–417,0	+774,1
Выручка от продаж	56500	57100	64874	600	7774
Производительность труда (годовая), тыс. руб.	3138,89	3005,26	2948,82	–133,29	–56,44
ПТ (дневная), руб.	8599,7	8233,6	8079,0	–366,1	–154,5

По данным таблицы 2.11 можно сделать следующие выводы: в ООО «Спортмастер» снизилась производительность труда, в 2015 году на 133,29 тыс. руб. в отличие от показателя 2014 года, а за 2016 год на 56,44 тыс. руб. Заработная плата на 1 работника в 2015 году снизилась на 417 рублей, а в 2016 году повысилась в среднем на 774,1 руб. Это связано с повышением тарифов по окладам и увеличения численности персонала. Выплаты за счет фонда социальной защиты повышаются за счет увеличения количества отпусков по уходу за ребенком.

В таблице 2.12 проведем анализ влияния численности и производительности труда на выручку ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

Таблица 2.12 – Исходные данные для расчета влияния трудовых ресурсов на товарооборот ООО «Спортмастер» за 2014–2016 гг.

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Отклонение по годам	
	2014	2015	2016	2015	2016
Выручка от продаж	56500	57100	64874	600	7774
Численность персонала, чел.	18	19	22	+ 1	+3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3138,89	3005,26	2948,82	-133,29	-56,44
Влияние фактора - производительность труда	За 2015-2014 годы (-133,29) ×18 За 2016-2015 годы (- 56,44) ×19			-2399,22	-1072,39
Влияние фактора – численность персонала	За 2015-2014 годы (+1) ×3005,26 За 2016-2015 годы (+3) ×2948,82			+3005,26	+ 8846,46

Снижение выручки ООО «Спортмастер» в 2015 году на 2399,22 тыс. руб. произошло за счет снижения производительности труда на 133,29 тыс. руб., в 2016 году за счет данного фактора товарооборот снизился на 1072,39 тыс. руб. Рост выручки в 2015 году на 3005,26 тыс. руб. произошел за счет увеличения численности персонала на 1 человека, а рост численности в 2016 году на 3 человека повлиял на выручку положительно, влияние фактора +8846,46 тыс. руб. Руководству ООО «Спортмастер» следует повышать не только материальную мотивацию, но и морально стимулировать персонал. Снижение производительности труда может стать негативной тенденцией, и может привести к образованию убытка деятельности, и, как, следствие, к банкротству.

Таким образом, снижение производительности труда, сказалось на выручке отрицательно, но благодаря росту численности персонала в 2016 году выручка увеличилась на 7774 тыс. руб.

В ООО «Спортмастер» принята индивидуальная форма организации труда – каждый работник закреплен за определенным отделом, на него возлагается личная ответственность за реализацию и наличие товара.

Основные положения кадровой политики ООО «Спортмастер» представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Основные положения кадровой политики ООО «Спортмастер»

Метод	Основные положения	Реализация на предприятии
Анализ работы, нормирование труда и оценка исполнения	Позволяют выработать требования и критерии, в соответствии с которыми будут отбираться кандидаты на конкретные вакантные должности, определить эффективность самого процесса отбора	Требования и критерии к кандидатам основываются на должностных инструкциях. Эффективность процесса отбора не оценивается
Система стимулирования	Дает возможность выработать политику стимулирования труда и набор стимулов, направленных на привлечение кандидатов, отвечающих всем необходимым требованиям, а также способствует удержанию уже нанятых работников	Как таковой, политики стимулирования не существует. Определен минимальный социальный пакет; премирование работников (в качестве стимулирования) по итогам работы предприятия за определенный период
Организационная культура	Порядки, нормы поведения и трудовые ценности, культивируемые в организации, учитываются при установлении критериев, используемых при поиске и отборе новых работников	Определена в стиле авторитарного управления
Система мер по адаптации	Адаптация работников к работе является прямым продолжением процесса поиска и отбора кадров. Обеспечение их мягкого вхождения в организацию	Адаптация принятых работников, в организации и в коллективе, остается за самими работниками и не решается на уровне предприятия.
Обучение	Освоение новичками необходимых для успешной работы знаний и навыков, так и на передачу им установок и приоритетов, составляющих ядро организационной культуры.	В целом, упор при приеме новых сотрудников сводится на уже имеющийся опыт и навыки. Программ по обучению не существует.
Аттестация	Итоги аттестации должны быть объективными. Аттестация должна служить основанием для принятия кадровых решений о направлении на обучение, зачислении в кадровый резерв, изменении оплаты труда и т.п.	Субъективность руководителя с одной стороны приводит к односторонней оценке сотрудника. Аттестация проводится устаревшими методами, где в качестве систем оценки персонала является личная приязнь или неприязнь к сотруднику.

Рассмотрим каждый этап кадровой политики более подробно:

1) Кадровое планирование не эффективно, так как выявлены расхождения между плановыми и фактическими показателями численности.

2) Анализ работы, нормирование труда и оценка исполнения.

Работа сотрудника ООО «Спортмастер» оценивается по результатам его работы (в виде вознаграждения денежной премией либо ценным подарком,

система бонусов). Требования и критерии к работникам основываются на должностных инструкциях. Эффективность процесса работы не оценивается.

3) Система стимулирования ООО «Спортмастер» находится на низком уровне и не дает должного эффекта. Несовершенство системы стимулирования приводит к конфликтным ситуациям и, порой, даже к увольнению сотрудника по собственной инициативе.

4) Показателями организационной культуры являются:

– требования к внешнему виду – для сотрудников применяются такие требования как фирменный стиль одежды, аккуратность, соответствующая косметика, а также для технических работников спецодежда определенного образца;

– временный распорядок – (нормированный день – 10-00 до 20-00);

– взаимоотношение между людьми - общение происходит в официальной и неофициальной обстановке, отношения между людьми дружеские;

– процесс совершенствования работника - его обучение и переобучение;

– приступив к работе сотрудники полагаются на свои знания, навыки и профессионализм;

– приветствуется желание работника повысить свой интеллектуальный и профессиональный уровень (если работник решил пойти учиться, то единственным условием для него со стороны руководства будет минимальное воздействие его обучения на рабочий процесс, то есть, сотруднику необходимо так составить свой график работы, чтобы он сильно не отличался от прежнего);

– трудовая (социальная) этика и мотивирование – любой сотрудник несет ответственность за свою работу и за ее качество.

В ООО «Спортмастер» поиск кандидатов примитивен и недостаточно развит, так как поиск работников осуществляется традиционными способами, такими как: объявления в периодической печати и объявление на стенде магазина. Такой поиск потенциальных работников приводит к тому, что кандидаты не имеют достаточного опыта в торговле и не планируют долго задерживаться на одном месте.

5) Система мер адаптации отсутствует и работник ООО «Спортмастер» решает вопросы своего психологического комфорта самостоятельно. Программ обучения не существует, за исключением проведения одноразовых мероприятий при введении новых видов товаров или появлении нового товара, а для вновь принятых работников обучение проводится на рабочем месте в период испытательного срока.

б) Аттестация проводится старыми методами и не дает должного эффекта.

В целом, анализируя положение в ООО «Спортмастер», можно сделать вывод, что поиск и отбор кадров не должны рассматриваться изолированно, как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы. Они должны быть вписаны в общий контекст кадрового плана и существующие программы, реализуемые в сфере управления персоналом.

И, таким образом, опираясь на таблицу 2.12, видно, что на предприятии ООО «Спортмастер» не разработана эффективная кадровая политика, не осуществляется кадровое планирование, это не дает возможности определить качественную и количественную потребность в персонале. Не проводится анализ и оценка эффективности отбора персонала.

Таким образом, мы видим, что при отборе персонала приоритетным направлением является производительность труда и дисциплинированность, но моральные качества (этичность, воспитание, скромность и т.д.) не являются доминирующим признаком при приеме на работу, что может увеличить текучесть кадров. Для успешной организации поиска кандидатов на руководящие должности следует руководствоваться основными правилами:

- проводить поиск кандидатов внутри организации;
- использовать новые методы привлечения кандидатов со стороны.

Адаптации не уделяется должного внимания.

Существенное влияние на эффективность управления оказывает культура организации. Очевидно, что в данной организации преобладает культура управления. Такая культура зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра. Это связано с тем, что руководитель ООО «Спортмастер»

имеет авторитарный стиль руководства. Матрица норм и ценностей культуры ООО «Спортмастер» представлена далее в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Матрица организационной культуры ООО «Спортмастер»

Нормы и ценности культуры организации	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Проблемы
Ориентация на действия	Получение прибыли и процветание организации	«Зацикленность» на своей работе	Неправильное использование ресурсов для реализации планов
Самостоятельность и предприимчивость		Творчество и энтузиазм не поддерживаются свободой действий	
Лицом к потребителю	Все для потребителя, клиент всегда прав		
Связь с жизнью и ценное руководство	Использование систематизированных процедур и техники принятия решений	Слабая адаптация к внешней среде	
Производительность от человека	Кадры – главная производительная сила	Не полное использование стимулов для мотивирования выполнения работы	Снижение эффективности труда работников по отношению к прибыли
Свобода действий и жесткость одновременно	Контроль за результативностью и качеством труда	Не всегда объективное понимание обстановки	Утрата новаторства
Приверженность своему делу	Чувство гордости за принадлежность «команде-победительнице»		Необходимость подготовки кадров
Простая форма организации	Организация системы коммуникаций	Не всегда эффективное управление	

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внутренняя среда предприятия постоянно подстраивается под изменения внешней среды.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что предприятие ООО «Спортмастер» имеет достаточно эффективную систему управления.

В то же время имеются и недостатки:

- развит экономический и административный метод управления (система штрафов), отсутствует социальный метод управления;
- в процессе управления наблюдаются недостатки в подходах к принятию

управленческих решений – часто применяется метод, основанный на суждениях, хотя более эффективным был бы аналитический. Решения принимаются только сверху вниз, мнения работников не учитываются;

– авторитарный стиль. Возникают конфликты (время отпуска, премии).

Все это говорит о том, что система управления имеет резервы к улучшению. Нами были проанализированы и оценены сильные, слабые стороны, а также угрозы и возможности. Представим SWOT-матрицу в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – SWOT–матрица для ООО «Спортмастер»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Известный лидер рынка 2 Удачный товарный ассортимент	1 Плохое отслеживание выполнение стратегии 2 Низкая управленческая способность администраторов; 3 Высокие цены на товар 4 Невысокая квалификация торгового персонала
Возможности	Угрозы
1 Привлечение инвестиций 2 Увеличение доходов потребителей 3 Выход на новые рынки или сегменты рынков	1 Рост продаж более дешевых товаров у конкурентов 2 Повышение цен на ресурсы 3 Возрастающее конкурентное давление

Исследование кадровой политики ООО «Спортмастер» позволило выявить проблемы:

– неэффективная система отбора персонала, о чем свидетельствует коэффициент текучести в 2016 году и снижение производительности труда;

– не эффективные материальные и моральные методы мотивации (невысокие темы роста оплаты труда и отсутствие перспективы карьерного роста);

– снижение качества кадрового состава (рост количества работников без высшего профильного образования), малообразованный персонал снижает качество выполнения поставленных целей.

Следовательно, рост производительности труда зависит от решения перечисленных проблем.

## 2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Спортмастер» и их экономический эффект

Справедливая, соответствующая ожиданиям, понятная для работника и обоснованная система оплаты труда является главным фактором закрепления сотрудников торговых организаций. Отсутствие такой системы часто приводит к неудовлетворенности сотрудника, спаду мотивации и индивидуальной труда, и, как следствие, текучести кадров. Проведённый анализ исследуемого предприятия позволил выявить глубокие и системные проблемы в использовании трудовых ресурсов, прежде всего, по причине отсутствия эффективного механизма качественной оценки и мотивирования персонала к более производительному труду. Это приводит к необходимости доработки кадровой политики в направлении повышения развития и мотивации сотрудников, что будет являться основополагающим механизмом повышения эффективности ООО «Спортмастер». Нами предложен к внедрению и использованию механизм грейдирования должностей, который является удобным инструментом регулирования ФОТ и способствует созданию основы для внедрения разных управленческих механизмов мотивации и развития сотрудника. Готовность работника качественно выполнять свои должностные обязанности является ключевым фактором успеха деятельности торговой организации. В ходе оценки позиций персонала в общей структуре предприятия выделяются следующие ожидания предприятия:

- по итогам оценки, можно получить точное понимание, какие люди работают в организации, определить их уровень знаний и навыков;

- благодаря оценке можно грамотно расставлять людей на определенные только для них места, чтобы добиться наилучших результатов.

Система грейдов – это наилучшая и, единственно оправданная система оплаты труда на основе балльно–факторного метода, и матрично–математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей [51]. Грейдирование не является аналогом тарифной



системы несмотря на сходство. Тарифно-разрядная сетка и грейды представляют иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу.

Существенные отличия между этими системами показаны в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Отличия между тарифной системой и грейдами

Тарифные системы	Системы грейдов
1 Построены на основе оценки знаний, навыков и стажа работы	1) Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как: – управление, – коммуникации, – ответственность, – сложность работы, – самостоятельность, – цена ошибки и другие
2 Должности выстраиваются по нарастающему принципу	2) Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
3 Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)	3) Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах
4 Все должности выстраиваются по строгому нарастающему вертикали (от рабочего до управленца)	4) Должности размещаются только по принципу важности для компании

Структура заработной платы ООО «Спортмастер» на рисунке 2.11.



Рисунок 2.12 – Структура заработной платы ООО «Спортмастер»