

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Южно–Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛАБИРИНТ»  
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.03.2021.626. ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.п.н, доцент

\_\_\_\_\_ И.Г. Смирнова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы  
студент группы ЭУ–584

\_\_\_\_\_ А.И. Данилова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтроль  
к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Ярушина  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Данилова А.И. Анализ и совершенствование системы управления персоналом на примере ООО «Лабиринт» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–584, 84 с. 25 ил., 26 таблиц, библиографический список – 42 наименования.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки совершенствования системы управления персоналом в организации ООО «Лабиринт»

В теоретической части работы раскрыта сущность и значение системы управления персоналом, использование передового зарубежного и отечественного опыта управления персоналом.

В аналитической части работы дана характеристика исследуемого предприятия, анализ внутренней и внешней среды, проведен кадровый аудит предприятия.

Разработан проект совершенствования системы управления персоналом и проведен расчет стоимости предложений по предлагаемому проекту.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом.....	8
1.2 Методы и подходы к управлению персоналом.....	17
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом .....	25
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ЛАБИРИНТ».....	31
2.1 Характеристика деятельности ООО «Лабиринт».....	31
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Лабиринт».....	33
2.3 Кадровый аудит ООО «Лабиринт».....	44
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	57
3.1 Анализ системы управления персоналом в ООО «Лабиринт».....	57
3.2 Предложения по проекту совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лабиринт» .....	66
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лабиринт» .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Любая управляемая организация предполагает взаимосвязь нескольких систем, в которой ведущей, которая приводит в действие другие системы – это система управления персоналом. Изменяющиеся экономические условия на первый план выводят проблему способности организаций адаптироваться под меняющуюся реальность. Эта способность может быть достигнута во многом за счет персонала.

Система управления персоналом зависит от позиции организации относительно роли и значения работника в компании. Существует достаточно много теоретических подходов к управлению персоналом и методологий, раскрывающих процесс определения и внедрения системы управления в организациях. В современном бизнес-поле России сейчас происходит формирование максимально эффективного подхода к человеку в организации, опираясь на различные теории и подходы. Анализ различных систем управления позволяет выявить объективные проблемы каждой и выбрать ту систему, которая максимально соответствует целям, задачам и функциям компании, или даже объединить несколько разных подходов, если это требуется. На практике это может помочь оптимизировать разработки и внедрение современных систем управления персоналом, учитывая особенности деятельности компании. Исследование систем управления персоналом способствует предотвращению ошибок, которые могут повлечь за собой снижение эффективности работы компании.

Объектом выпускной квалификационной работы является система управления персоналом ООО «Лабиринт» как целостное структурное образование. «Лабиринт» — российская компания-ритейлер и сеть магазинов формата самообслуживания.

Предметом выпускной квалификационной работы являются взаимоотношения, возникающие в процессе работы, изменения и развития системы управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложения по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Лабиринт».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать деятельность, внешнюю и внутреннюю среду ООО «Лабиринт», провести кадровый аудит.
3. Предложить проект совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лабиринт» и рассчитать стоимость предложений.

Методами решения поставленных задач является аналитический обзор, анализ финансовых показателей, расчетно–аналитический метод.

Теоретической основой для выпускной квалификационной работы послужили основные теоретические положения экономики труда, теории организаций, общей теории систем и работы ученых – Ф. Тейлора, М. Вебера, Н. Тичи и С. Фомбруна, Г. Беккера и др.

Информационную базу данной выпускной квалификационной работы составили бухгалтерская отчетность компании, данные о кадровом составе, локальные нормативные акты.

Научная новизна работы заключается в разработке теоретических и методологических подходов к совершенствованию системы управления персоналом в организации

Практическая значимость заключается в том, что разработанные методы по развитию и совершенствованию системы управления персоналом могут лечь в основу систем управления других компаний для повышения эффективности их работы.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка 42 источника.

В первом разделе исследованы основные положения, связанные с системами управления персоналом, описаны основные механизмы и технологии управления персоналом, описан зарубежный и отечественный опыт в управлении персоналом.

Во втором разделе была сделана характеристика деятельности компании, проведен анализ внешней и внутренней среды, проведен кадровый аудит.

В третьем разделе была проанализирована система управления персоналом ООО «Лабиринт» и предложены методы ее улучшения, а также рассчитана стоимость выдвинутых предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

# 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

Управление персоналом занимает ключевое место в жизни компании, это та область, которая может в значительной мере влиять на эффективность деятельности предприятия.

Компании должны реагировать на быстро меняющиеся рынки и условия, чтобы оставаться конкурентоспособными и расти. Развитие технологий, конкуренция со стороны новых или развивающихся рынков, изменение вкусов и моды, а также изменения в законодательстве - все это может повлиять на бизнес.

Для того, чтобы успешно функционировать и расти в условиях меняющихся рынков, необходимо развивать и правильно мотивировать свой персонал. Персонал — это люди в организации, которые выполняют важные рабочие действия. У менеджеров и специалистов по персоналу есть задача по организации людей, чтобы они могли эффективно выполнять свою часть деятельности. Для этого нужно рассматривать людей как человеческий капитал, а не как издержки для организации. Взгляд на людей как на активы является частью современного управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом [42].

Управление персоналом играет важную роль в общей системе менеджмента компании. В плане методологии эта сфера обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет определенные показатели и характеристики, специальные процедуры и способы [3].

Функционирование предприятия связано не только с сотрудниками, которые состоят с предприятием в трудовых отношениях, но и с людьми, не связанными трудовыми отношениями с компаниями. При этом система управления персоналом регламентирует только отношения с теми, кто состоит в трудовых отношениях с компанией. Трудовые отношения – это отношения, базирующиеся на соглашении

между сотрудником и работодателем о выполнении сотрудником определенной работы за плату в интересах работодателя. При этом работодатель имеет право управлять и контролировать работника, работник обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка [1].

Прежде чем рассматривать систему управления персоналом, необходимо определить понятие персонала. Персонал – это не только трудовой ресурс компании, это люди со своими индивидуальными особенностями, в которых главную роль играют социально-психологические качества. Они составляют собой экономическое и инновационное пространство компании, в котором изменения должны не просто органично проникать в жизненную среду организации, но и приносить результаты.

Продвинутые современные компании основывают свою работу на идее превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, оценивая их как основные для успешной деятельности компании. От их квалификации, лояльности зависит успех организации.

Как уже упоминалось, понятие персонал включает в себя не только кадры, но и взаимоотношения работников между собой, с менеджментом, их потенциал, использование его в целях повышения эффективности компании [10].

Управление человеческими ресурсами — это процесс найма людей, их обучения, компенсации, разработки политики, относящейся к ним, и разработки стратегий их удержания. Система управления человеческими ресурсами претерпела множество изменений за последние двадцать лет, что придало ему еще более важную роль в сегодняшних организациях. В прошлом управление персоналом означало обработку платежных ведомостей, рассылку подарков на день рождения сотрудникам, организацию выездных мероприятий и проверку правильности заполнения форм - иными словами, это скорее административная, чем стратегическая роль, имеющая решающее значение для успеха организации [4].



Рассмотрим понятие персонала, управления персоналом и управление человеческими ресурсами прежде, чем обратиться к определению системы управления персоналом.

К персоналу можно отнести часть кадров и работников, которые работают вне штата, находящихся в оперативном управлении менеджмента компании. То есть кадры можно разделить на персонал и администрацию. При этом человеческие ресурсы – это набор характеристик и качеств, которыми обладает сотрудник или группа сотрудников, то есть управление человеческими ресурсами – это воздействие именно на эти комплексы характеристик индивида или группы. Управление персоналом – это понятие, которое синонимично понятию менеджмент. Это управление с помощью административных мер и полномочий. Основным отличием управления персоналом от управления человеческими ресурсами является именно отличие в подходе к воздействию на сотрудников. Управление человеческими ресурсами предполагает более индивидуальный подход.

Прежде чем рассмотреть детально системы управления персоналом необходимо определить понятие системы управления персоналом. Определения этого понятия рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «система управления персоналом»

Автор	Определение
А.С. Пелих	Совокупность элементов и подсистем управления персоналом, взаимодействующих между собой и обеспечивающих эффективное использование потенциала рабочей силы на уровне организации [28].
С.А. Шапиро, О.В. Шатаева	Система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности [37].
В.Я. Горфинкель	Система, включающая в себя управление кадровой работой, процедуры оплаты труда, продвижения по службе, мотивации, найма [8].
М. Бир, Спектор	Область управления, соединяющая в себе жесткие и мягкие подходы [39].
М. Армстронг	Все аспекты управления людьми в организациях и способы, которыми организации реагируют на действия сотрудников, индивидуально или коллективно [2].

Ценность последнего определения термина «система управления персоналом» заключается в том, что он описывает широкий круг вопросов, связанных как с трудовым договором, так и с ситуациями, когда трудовой договор еще не согласован (набор и отбор), а также способы вовлечения сотрудников и участия в сферах, прямо не регулируемых трудовым договором. Другими словами, это определение говорит о том, что система управления персоналом выходит за рамки просто «производственных отношений» или «трудовых отношений».

Ключевой точкой в определениях системы управления персоналом является сравнение с понятием «управление персоналом». Со временем развития системы управления персоналом стало очевидно, что между этими двумя понятиями есть существенные различия, по крайней мере, на теоретическом уровне.

Во-первых, управление персоналом в значительной степени задумано как вспомогательная деятельность с ограниченной стратегической ролью. Кроме того, управление персоналом обычно считается реактивным и фрагментарным с небольшой интеграцией между его различными элементами [33].

Система управления персоналом и управление персоналом – это то, что систематизирует производственные отношения - могут отличаться по ряду существенных аспектов. Во-первых, система управления персоналом задумана как имеющая более стратегическую роль и, следовательно, имеет вес в менеджменте на уровне высшего руководства. При этом система управления персоналом позволяет внедрить интегрированный и согласованный набор кадровой политики в отличие от разрозненного подхода, очевидного в традиционной роли персонала. Кроме того, кадровая политика и практика также нацелены на индивидуальный уровень. Это находит отражение в предпочтении индивидуальной оплаты труда, индивидуальных механизмов коммуникации, опросов мнений сотрудников и т. Д. Последний ключевой отличительный фактор состоит в том, что, отражая индивидуалистическую ориентацию, система управления персоналом основывается на унитарном понимании взаимодействий.

Унитаризм предполагает, что в трудовых отношениях нет внутреннего конфликта интересов, поскольку все в организации работают над достижением общей цели для успеха организации. Общая цель отражена в идее, что в организации есть единственный источник власти – менеджмент [5].

К основным элементам и подсистемам управления персоналом относятся:

- 1) Цели системы управления персоналом;
- 2) Функции системы управления персоналом
- 3) Организационная структура системы управления персоналом
- 4) Методы управления персоналом
- 5) Технология управления персоналом
- 6) Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
- 7) Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
- 8) Техническое обеспечение системы управления персоналом организации
- 9) Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом [11].

Рассмотрим каждый пункт детально.

Цель системы отражает суть формирования целевой направленности системы управления персоналом. Подразделяется на два блока целей: со стороны сотрудников и со стороны менеджмента. Со стороны сотрудников цели включают в себя нормальные условия труда и мотивацию труда. Со стороны менеджмента цели предполагают получение прибыли с помощью эффективного использования трудового ресурса персонала.

При этом цели могут варьироваться в зависимости от вида деятельности компании, от объемов продаж или объемов производства, стратегических задач и других аспектов. На рисунке 1 отражена структура целей системы управления персоналом организации.

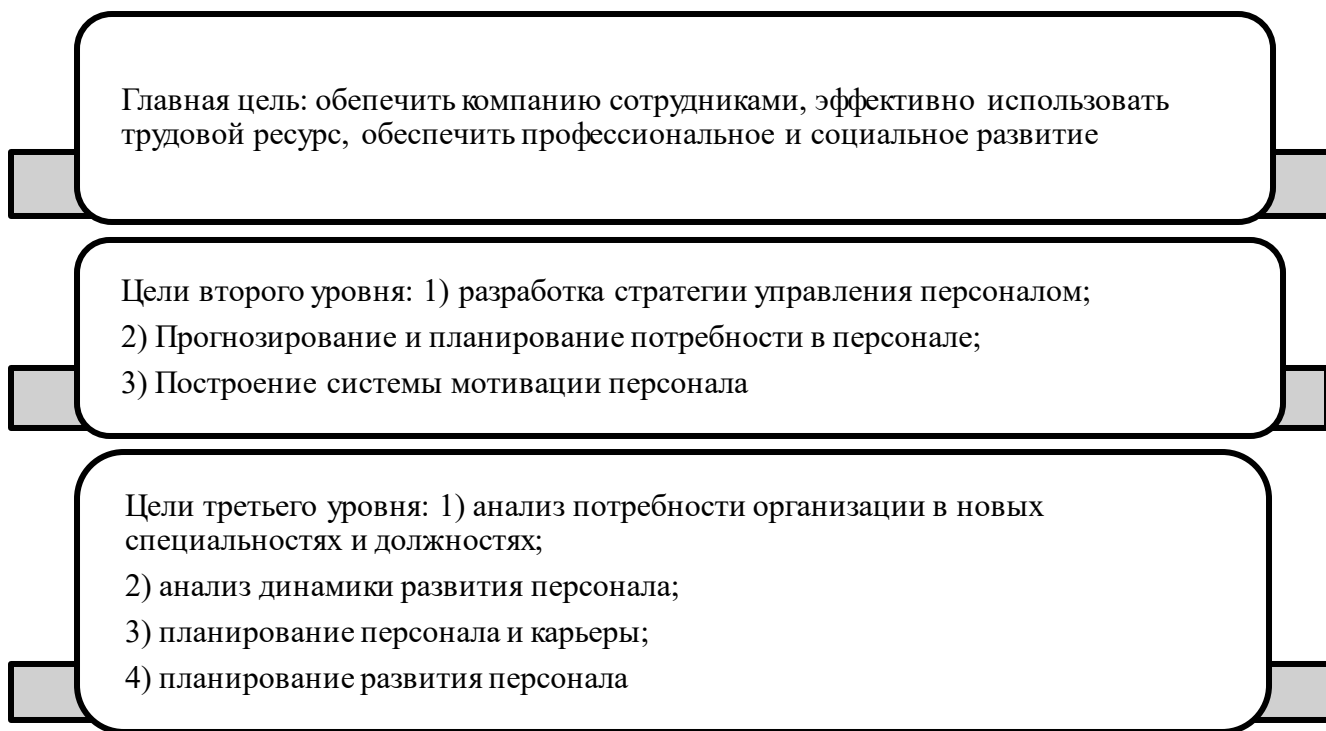


Рисунок 1 – Цели системы управления персоналом

Можно выделить категории целей компании:

- 1) экономические (связаны с достижением определенной величины прибыли);
- 2) научно-технические (ориентированы на достижение определенного научно-технического уровня продукции и определенного уровня технологий);
- 3) производственно-коммерческие (направлены на достижение определенных объемов производства и продаж, которые позволят выйти на планируемый уровень прибыли);
- 4) социальные (достижение определенного уровня удовлетворенности персонала).

Последняя категория целей по-разному рассматривается с точки зрения персонала и с точки зрения менеджмента [14].

Персонал можно структурировать и по таким характеристикам как пол, возраст, уровень образования и др. Эта структура будет называться социальной. Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников [12].

Разработка внутренней структуры системы управления персоналом начинается с построения структуры целей, затем определяется состав функций управления для целей осуществления действий по реализации поставленных целей, формируется состав подсистемы организационной структуры, рассчитывается трудоемкость заданных функций и количество необходимого персонала в подсистемы, а затем строится конфигурация организационной структуры.

Количество необходимого персонала в подсистемы и его распределение отражается в первую очередь по участию сотрудников в основных видах деятельности компании. Выделяют производственный и непроизводственный персонал.

## 1.2 Методы и подходы к управлению персоналом

В литературе и практике управления человеческими ресурсами используется большое количество методов и приемов, в частности, самых разных, происходящих из психологии, социологии, менеджмента, математики, статистики и информатики или из их областей взаимодействия.

Методы управления персоналом – это совокупность различных методов оказания влияния субъекта управления на объекты управления для достижения определенных целей, обусловленных стратегий и тактикой управления.

Методы системы управления персоналом включают в себя три раздела. Это методы принуждения, побуждения и убеждения. Например, мотивационные мероприятия можно отнести ко второму разделу, так как они чаще всего направлены на побуждение персонала выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей. При этом коучинг для сотрудника, испытывающего трудности, связанные с «выгоранием», можно отнести к методу, который включает в себя характеристики и второго, и третьего раздела [29].

К первому разделу относят правила, регламенты, штрафы, запреты.

Построение системы управления персоналом базируются на двух группах методов: методы, описывающие требования к формированию системы управления персоналом, и методы, определяющие развитие.

Рассмотрим методы, входящие в каждую из групп детально.

1) Метод системного анализа. Он позволяет использовать системный подход при решении вопроса улучшения системы управления персоналом [6];

2) Метод декомпозиции. С его помощью можно представить сложные явления как группу нескольких простых, а значит можно глубже погрузиться в вопрос.

3) Метод последовательной подстановки. Факторы, влияющие на формирование системы управления персоналом ранжируются и выделяются те, которые больше всего влияют на систему.

4) Метод сравнений. Этот метод предполагает сравнение рассматриваемой системы управления персоналом с системой управления персоналом другой организации или же с состоянием системы персонала этой же компании, но в другом периоде. Сравнение даст объективные результаты при условии однородности рассматриваемых систем.

5) Динамический метод используется для анализа количественных показателей.

6) Нормативный метод используется с системой нормативных показателей по составу, функциям, численности сотрудников и др.

7) Метод главных компонент заключается в сравнении не множества показателей, а одного показателя за счет отражения в нем свойств нескольких показателей [19].

8) Метод совещаний. Это метод, предполагающий обсуждение направлений совершенствования или создания системы управления персоналом коллективно.

Управление персоналом позволяет объединить воедино все процессы, происходящие в поле деятельности сотрудников и позволяют структурировать все процессы с помощью перечисленных методов и подходов. Организация эффективного взаимодействия внутри системы является важной задачей. Причем задача не является простой из-за особенностей и разницы личностей сотрудников

и менеджмента [31]. Могут быть поставлены общие цели, но существует большое количество вариантов, как компания может прийти к этим целям, и как каждый сотрудник будет понимать эти цели и методы их достижения. Роль управления оценить деятельность сотрудников, выбрать наиболее эффективные пути достижения целей. То есть система управления персоналом подразумевает разработанную систему оценки эффективности.

Оценка – это сравнение фактических показателей эффективности персонала и нормативных показателей, определение уровня соответствия их целям и задачам компании.

Критерии эффективности системы управления персоналом можно считать универсальными для компаний, так как в их основе лежит экономическая предпосылка получения прибыли [28].

Оценка компании только на основании полученных финансовых показателей не может дать объективной картины состояния компании, не может позволить составить точный прогноз. Однако оценка системы управления персоналом носит достаточно субъективный характер и отличается зависимостью от конкретной ситуации.

Существуют разные подходы к оценке эффективности системы управления персоналом, при этом есть унифицированные ключевые параметры:

- ориентация на стратегию;
- наличие всех функций: оценка, система мотивации, управление карьерой;
- взаимосвязь функций;
- регламентированные модели и процедуры деятельности;
- возможность переориентироваться при возникновении новых стратегических задач;
- вовлеченность администрации;
- наличие системы развития [21].

Существует три подхода к оценке систем управления персоналом.

Оценка всего персонала компании как совокупного работника, у которого оцениваются конечные результаты за конкретный период (объем произведенной продукции, качество и др.) Данный подход не учитывает то, какие способы использовались для достижения показателей. При этом достоинством такого подхода является то, что есть взаимосвязь между результатами конкретных работников и всей компании. Объектом управления являются совокупные ресурсы компании.

Второй подход имеет в своей основе критериальные показатели эффективности (продуктивность труда, удельный вес оплаты труда в себестоимости, потери рабочего времени и др.) То есть в случае первого подхода весь персонал агрегируется до одного работника, то во втором подходе есть разделение труда. Однако этот подход не предусматривает рыночные критерии деятельности компании, но в текущих рыночных условиях это неэффективно. В этом подходе преимущественно оцениваются трудовые ресурсы [34].

Третий подход связывает показатели эффективности труда сотрудников с методами работы с ними. В этом подходе показателями являются уровень квалификации сотрудников, текучесть кадров и др. В этом подходе можно увидеть еще большую дифференциацию труда. Этот подход выделяет в качестве объекта управления трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных [27].

Таким образом, к подходам оценки эффективности системы управления персоналом можно отнести:

- экономическую эффективность (коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат, приведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты);
- социальную эффективность (средняя заработная плата одного работника, удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации);
- организационную эффективность (коэффициент прироста сотрудников, качество управленческого труда, уровень управленческого потенциала);



- конечные результаты труда (выручка, чистая прибыль, качество продукции, труда, услуг);

- оценку трудовой жизни (трудовой коллектив, рабочее место, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага) [22].

При всей унифицированности подходов комбинация подходов будет зависеть от ситуации в конкретной компании. А именно, в какой отрасли компания работает, какой величины компания, какая система учета используется, какой уровень корпоративной культуры в компании и др. Это как раз и определяет стратегическое управление компанией. Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал, ориентируется на запросы потребителей, имеет возможность гибко реагировать и своевременно меняться, что в целом позволяет компании эффективно функционировать и двигаться в направлении заданных целей (рисунок 4).

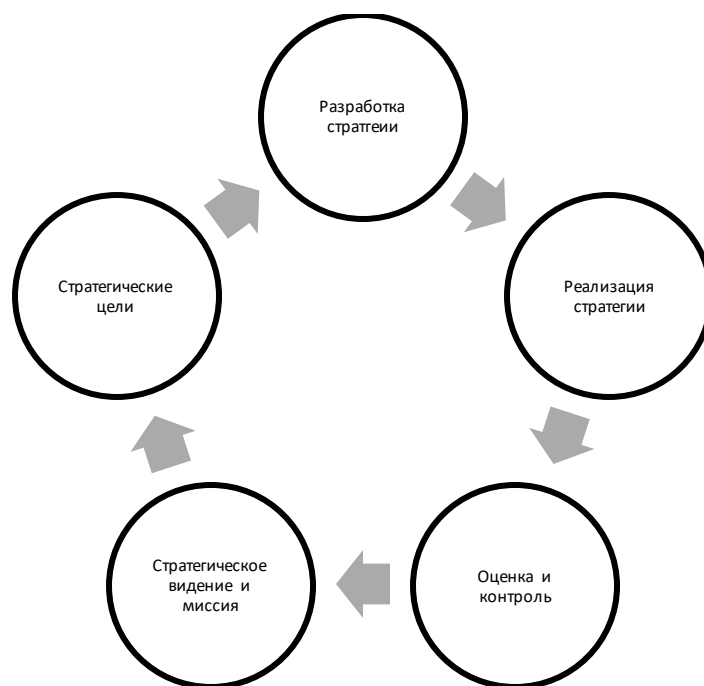


Рисунок 4 – Стратегическое управление организацией

Выделяют 5 типов стратегии управления персоналом.

Предпринимательская стратегия работает в компаниях, которые нацелены на продвижение нового продукта или услуги. К признакам такой стратегии относят

прием инициативных кандидатов с сильным предпринимательским началом, молодых специалистов с высоким потенциалом, система мотивации, неформальное общение, наличие развитой системы наставничества. Предоставляются возможности для развития и участия в разработке стратегии компании [24].

Динамическая стратегия предполагает создание прочной основы компании и планомерное принятие управленческих решений. Признаки такой стратегии: набор преданных и заинтересованных сотрудников, особое внимание личностному развитию сотрудников. Основной задачей стратегии является нахождение баланса между неизбежными переменами и стабильностью.

Стратегия дохода подразумевает необходимость сохранить текущие доходы организации. В таком случае идет жесткий конкурс при отборе сотрудников, система отслеживания результатов, система ключевых показателей эффективности.

Стратегия ликвидации означает, что компания нацелена на минимизацию расходов. Штат не расширяется, а скорее можно наблюдать сокращения.

Круговоротная стратегия используется в ситуации, когда компанию необходимо спасти. В таком случае выбирают только высококвалифицированный персонал, платят только за результат [7].

При этом компания может комбинировать черты нескольких стратегий в рамках управления персоналом компании.

В настоящее время актуален вопрос подходов к управлению персоналом. Опыт многих компаний говорит о том, что эффективность компании определяется эффективностью персонала. С помощью сочетания технологий «мягкого» и «жесткого» управления, а также направленности персонала на заданный результат можно достичь повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Среди методов и приемов воздействия менеджмента на ценности компании и отдельных работников можно назвать несколько наиболее эффективных: метод морализирования представляет собой разъяснение того, что есть «хорошо» и «плохо», личный пример менеджера, культивирование доброжелательной

социально-психологической атмосферы в компании, основанной на толерантности к инакомыслию и различиям работников, методы совершенствования внутренней коммуникации [13].

Мягкое управление человеческими ресурсами опирается на совокупность современных управленческих технологий. Наиболее значимыми в настоящее время являются:

- 1.Метод управления ценностями (VBM – value based management).
- 2.Программы развития мягкого лидерства (SLSD – soft leader ships kills development).
- 3.Программы повышения результативности - НPI (Human Performance Improvement)

Мировая практика показывает, что сочетание жесткого и мягкого подхода в управлении персоналом ориентированном на результат позволяет снизить риски, обусловленные волевыми решениями и попытками скрыть истинные проблемы, и свести к минимуму непродуктивные действия, не имеющие отношения к реализации выбранной стратегии, а также повысить отдачу от человеческих ресурсов посредством раскрытия и мобилизации потенциальных возможностей [17].

### 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом

Как зарубежные, так и отечественные компании сталкиваются с ситуацией, в которой не удастся достичь поставленных целей, не получается замотивировать сотрудников, закрыть вакансии или сотрудники не могут реализовать свой потенциал [41]. Это может происходить и из-за неэффективности выбранной системы управления персоналом в компании, а может из-за сложившихся традиционных методов работы в компании, которые могут быть обусловлены культурными предпосылками. Однако, есть и те направления менеджмента,

которые стоит рассмотреть и, возможно, внедрять как в отечественных компаниях, так и предлагать к рассмотрению для зарубежных компаний [23].

Американский опыт предполагает построение кадровой политики на одинаковых унифицированных принципах. Прием сотрудников производится по результатам оценки образования кандидата и опыта работы. Обязательно проводятся тесты, кейсы и психологическая проверка кандидатов. Менеджмент обычно назначается из кадрового резерва. Автоматизация труда оказала значительное влияние на условия труда сотрудников. Уменьшился объем работы и сократился штат административного персонала. Компании перешли на гибкие системы мотивации. Также в американских компаниях распространена практика проектно-целевых групп.

При поиске сотрудников компании ищут менеджеров, инженеров, работников с узкой специализацией. Соответственно и сотрудники обычно профессиональны в одной узкой области и их продвижение происходит по четко запланированной вертикали. В некотором смысле это делает невозможным горизонтальное перемещение сотрудников. А также повышает текучесть управленческих кадров, так как сотрудники будут заинтересованы в переходе в другую компанию из-за невозможности сделать карьеру в своей компании [20].

На этапе отбора все потенциальные сотрудники проходят тесты на оценку профессиональной подготовки. Увольнение сопровождается выходным интервью. Обычно регулярно проводится оценка всех сотрудников, все результаты обязательно подлежат обсуждению с наставником или руководителем. По результатам встречи составляется документ, в котором фиксируются все недоработки и пути их ликвидации. Документ подписывается. Если к следующему раунду оценки не будут приняты меры по устранению недоработок, сотрудник может быть уволен. Окончательное решение об увольнении принимается не непосредственным руководителем, а начальником на 2 – 3 уровня выше непосредственного. Если работник член профсоюза, то идет обсуждение с

представителями профсоюза. Работник может обжаловать увольнение на более высоком уровне руководства или через суд [9].

Во многих американских компаниях наблюдается тенденция к сокращению штата работников функциональных служб. Например, компания «Ford» сократила 40% работников функциональных служб. Наряду с сокращением численности административного персонала была перестроена система информационных потоков и процедур принятия решений.

Японский опыт в значительной степени отличается от американского. В Японии система управления персоналом основывается на следующих принципах:

- пожизненный найм или найм на длительный срок;
- повышение уровня заработной платы в зависимости от выслуги лет;
- участие сотрудников в профсоюзах, которые создаются в компании [41].

Японская система управления персоналом предполагает гарантию занятости сотрудникам, заработную плату, зависящую от стажа сотрудника.

В случае критических ситуаций, например, если ухудшилось финансовое состояние компании, сотрудников увольняют. Но все же считается, что система пожизненного найма является основой успехов, которым японцам удалось добиться в области повышения качества продукции и производительности труда.

Считается, что менеджер должен уметь выполнять любую задачу в любом департаменте компании. Он должен быть универсальным специалистом. Поэтому менеджеры всегда берут для изучения темы, с которыми еще не работали [35].

Важной чертой является умение совмещать знания из разных областей знаний, умение работать в коллективе.

В России не сложилась как таковая модель управления персоналом. Российские системы управления – это совмещенные подходы и концепции европейского и азиатского менеджмента [25].

Важным для России является внедрение прогрессивного международного опыта соблюдения принципов достойного труда в управленческом процессе на

макро-, мезо- и микроуровнях, эффективного управления качеством трудовой жизни, что является условиями реализации целей человеческого развития [38].

Например, доказывает свою эффективность свойственная для американского опыта система наставничества. В компании «Метран» сотрудники могут не только быть наставником для одного нового сотрудника, они могут руководить группой новичков. Те сотрудники, кто успешно справляются с этой работой, могут работать в комитете или принимать участие в отраслевых конференциях и делиться своим опытом с командой.

Компания «Мегафон» внедряет в своей практики также американские подходы к управлению персоналом. В компании проводятся индивидуальные встречи с линейными руководителями, а они в свою очередь встречаются один на один со своими подчиненными. У сотрудников поддерживается интерес к внутренним процессам компании с помощью приглашения их на собрания более высокого уровня, когда это необходимо. Компания собирает обратную связь, что они думают после встречи, и формируют их представление о будущем компании. Исследования показали, что 55% потенциальных сотрудников с низким уровнем вовлеченности склонны к уходу из компании. Чтобы поддерживать их заинтересованность, важно убедиться, что компании четко понимает их цели, и находит возможность обсудить, как можно работать вместе для достижения этих целей [26].

Резюмируя зарубежный и российский опыт управления персоналом, можно выделить следующие основные тенденции:

- 1) Успешная работа с сотрудниками должна проходить на двух уровнях: персонал в общем и каждый сотрудник по отдельности.
- 2) Внедрение методов организационного развития, демократичного стиля управления.
- 3) Привлечение персонала к групповым дискуссиям, совещаниям.
- 4) Использование практики наставничества [30].

Сравнение разновидностей подходов к управлению персоналом приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика разновидностей подходов к управлению персоналом

Критерии организации работы	Подходы к управлению		
	Японский	Американский	Российский
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация идей	Главное - эффективность
Конкуренция в коллективе	Почти нет	Сильная	Умеренная
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Гарантии для сотрудников	Высокие	Средние	Средние
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Редко
Метод найма	Сразу после окончания университета	По оценке деловых качеств	Чаще по рекомендации
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Ближе к семейному, неформальному

В целом можно сделать вывод, что совершенствование системы управления персоналом повышает заинтересованность сотрудников в результатах своей работы и эффективность всей системы управления предприятием.

#### Выводы по разделу один

Построение системы управления персоналом – сложный и многогранный процесс, потому что находится на пересечении двух направлений научных исследований: стратегического управления и кадрового менеджмента. Однако исследование и критический анализ подходов к сути системы управления персоналом показали, что в них в той или иной степени отражены основные теоретические положения, обобщение которых позволяет выделить определенные принципы и методы построения эффективной системы управления персоналом.

Построение системы управления персоналом — это процесс формирования, эффективного использования и развития человеческого потенциала предприятия для достижения стратегических целей деятельности в нестабильной среде хозяйствования с учетом особенностей, отношений, интересов и потребностей сотрудников. Система управления персоналом включает в себя следующие элементы: планирование потребностей в персонале, формирование персонала предприятия, развитие персонала предприятия, использование и удержание персонала, мотивационный механизм.

Основными методами управления персоналом могут быть: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами, принятие норм и правил трудовой дисциплины и меры ответственности за нарушение, устранение препятствий для общения между сотрудниками и руководством, создание на предприятии системы предотвращения конфликтных ситуаций [32].

Внедрение американского и японского опыта в виде наставничества, возможности прямого общения с руководителем, системы регулярной оценки сотрудников, предложение социальных гарантий может значительно поднять уровень организации в лице ее сотрудников, повысить престиж компании и интерес к работе в этой компании. Подразделения смогут выявить наиболее эффективных сотрудников, что позволит производить кадровые перестановки и справедливо распределить должности. Повышение социальных гарантий повысит уровень жизни сотрудников и обеспечит привлечение на рабочие места профессионалов с высокими требованиями. Все эти события неизбежно приведут к повышению работоспособности персонала, а соответственно положительно скажутся на производстве и товарообороте.



## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ЛАБИРИНТ»

### 2.1 Характеристика деятельности ООО «Лабиринт»

«Красное & Белое» — российская компания-ритейлер и одноимённая сеть магазинов формата самообслуживания. Сеть позиционирует себя как «магазины у дома». Головной офис находится в Челябинске. Магазины сети работают в 56 субъектах Российской Федерации. Средняя торговая площадь магазина — 80 м<sup>2</sup>. Ассортимент каждого магазина включает 1500 наименований товаров. Средняя торговая площадь магазина – 80 кв. м. Ассортимент включает около 700 позиций алкоголя, около 100 – пива, 60–70 – сигарет, около 300 позиций – сопутствующих товаров (кондитерские изделия, соленья и т.д.). Все магазины сети подключены к Единой государственной автоматизированной информационной системе.

ООО «Лабиринт» продает товар по сравнительно низким ценам. Это получается благодаря работе с издержками. Во-первых, благодаря серьезной коммерческой силе и работе с поставщиками по предоплате сеть закупает алкоголь по сравнительно низким ценам. Во-вторых, у компании есть собственный парк автомобилей; водители тоже оформлены в штат и несут ответственность за товар. В-третьих, сеть берет в аренду недорогие помещения. Помимо этого, сокращать издержки сети позволяют жесткие методы работы с персоналом и низкий уровень заработной платы.

В сентябре 2019 года акционеры торговых сетей группы компаний «Дикси» (магазины «Дикси», «Виктория» и уральская сеть «Мегамарт»), «Красное & Белое» и «Бристоль» завершили объединение розничного бизнеса, создав холдинговую компанию «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед». По состоянию на сентябрь 2019 года объединенной компании принадлежит более 13 000 магазинов. На сентябрь 2019 года оценочная стоимость бизнеса объединенной компании составляла 160—180 млрд руб

По итогам 2019 года сеть «Красное & Белое» вошла в рейтинг Forbes «200 крупнейших частных компаний России», заняв 29 строчку.

На 1 сентября 2020 года сеть насчитывала 8712 магазинов в 59 субъектах Российской Федерации.

Миссия компании: «Поменять отношение людей к алкоголю».

На начало 2020 года в сети работают более 100 000 сотрудников.

Организационная структура ООО «Лабиринт» представляет собой линейно-функциональную структуру. Руководители торговой сети в каждом городе напрямую подчиняются главному исполнительному директору. В компании есть свои коммерческий и финансовый департаменты, департамент маркетинга, дирекция по управлению персоналом. Также у компании есть собственная логистическая дирекция.

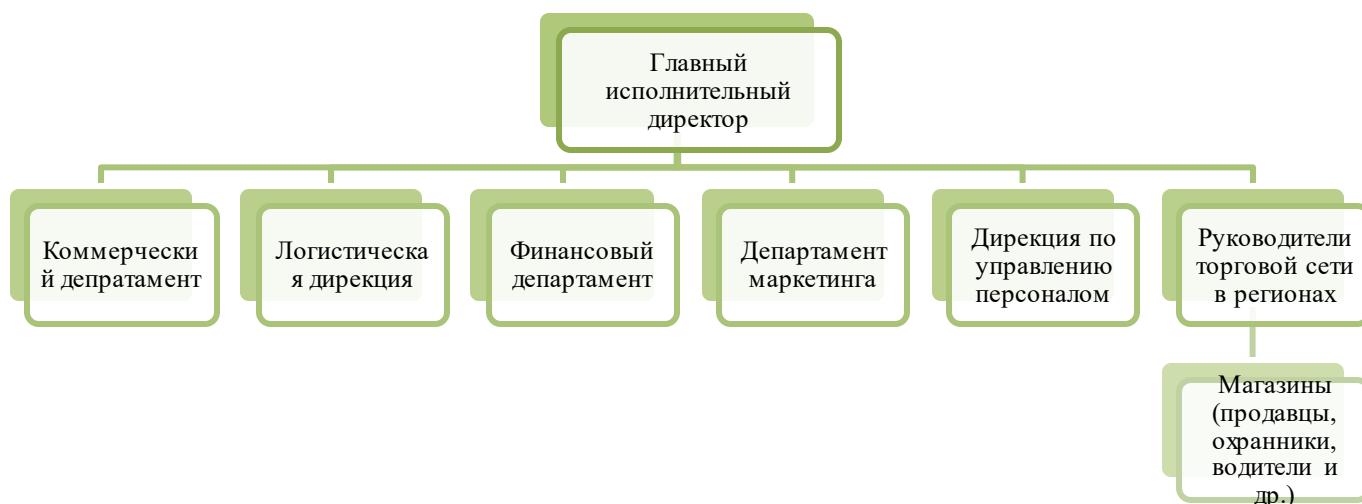


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Лабиринт»

В финансовый департамент входят экономисты, финансисты, бухгалтера, главный бухгалтер и финансовый директор. Коммерческий департамент включает в себя менеджеров по продажам, менеджеров по работе с клиентами, менеджеров по качеству и менеджеров по развитию. Управляет отделом коммерческий директор. Дирекция по управлению персоналом включает в себя HR-менеджера, двух рекрутеров, кадровиков и начальника отдела персонала. В департаменте маркетинга работают маркетологи, интернет-маркетологи, SMM-специалисты, копирайтеры и директор отдела маркетинга.

Таким образом, торговая сеть «Красное и белое» является масштабной сетью, с более чем 100 000 сотрудников по всей России.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Лабиринт»

Для выявления систем, которые работают недостаточно эффективно, или для поиска недостающей подсистемы, которая позволила бы работать компании более успешно проводится анализ внешней и внутренней среды компании. Результаты анализа внешней и внутренней среды показывают положение компании на рынке, слабые и сильные стороны, возможности для роста и развития компании.

Для анализа внешней и внутренней среды компании в работе будут использоваться STEEP-анализ, 5 сил Портера, Матрица БКГ, 7С Маккинси, SNW-анализ и SWOT-анализ.

В первую очередь проведем PEST-анализ ООО «Лабиринт» (таблица 3).

Таблица 3 – PEST-анализ торговой сети «Красное и белое»

№	Описание фактора	Оценка	Вероятность	Всего
Политические факторы				
1	Повышение акцизного налога	-7	0,5	-3,5
2	Ужесточение процедуры продаж алкогольной продукции	-5	0,4	-2,0
Итого		-5,5		
Экономические факторы				
3	Рост курса валюты	-3	0,5	-1,5
4	Снижение покупательской способности населения	+2	0,8	+1,6
Итого		+0,1		
Социальные факторы				
5	Мода на здоровый образ жизни	-6	0,4	-2,4
6	Отсутствие социального осуждения алкоголя	+5	0,2	+1
7	Привычка покупки продуктов возле дома	+6	0,8	+4,8
Итого		+3,4		
Технологические факторы				
8	Рост популярности онлайн покупок	-5	0,8	-4,0
9	Наличие развитых онлайн сервисов у большинства ритейлеров	-6	0,7	-4,2
Итого		-8,2		

Наиболее негативно на торговую сеть «Красное и белое» влияет группа технологических факторов. Это связано с тем, что сеть может потерять большую часть покупателей, которые пользуются в основном онлайн-сервисами. Также влияние пандемии сказывается на росте интереса к интернет-покупкам. Несмотря на то, что сеть «Красное и белое» запустила свое приложение, негативные отзывы говорят о том, что оно часто работает некорректно и в основном направлено на использование карты программы лояльности. Статистика говорит о том, что приложение установлено у 6 895 000 пользователей, и это показывает интерес покупателей к этому направлению, значит стоит обратить на него внимание и развивать онлайн-магазин.

Политические факторы также оказывают негативное влияние на торговую сеть. Об этом говорят последние новости об ужесточении правил для компаний, занимающихся продажами алкогольной продукции. Это положительная тенденция для общества, так как контроль за качеством продукции будет лучше, но все эти меры ведут к увеличению издержек торговой сети. Возможно, следует продолжить расширять ассортимент, чтобы не зависеть от продаж алкогольной продукции.

Экономические факторы влияют положительно, потому что доходы населения падают, люди стремятся покупать более дешевую продукцию, а торговая сеть «Красное и белое» предлагает разные категории товаров по низким ценам. Это означает, что рост интереса к сети будет только расти. Колебания курса влияют на торговую сеть в негативном ключе, но это незначительное влияние, так как доля импортной продукции не так высока.

Наибольшее положительное влияние оказывают социальные факторы. В культуре страны нет отрицательного отношения к употреблению алкоголя на праздники, поэтому спрос на алкогольную продукцию не падает. Благодаря тому, что магазины сети предлагают не только алкогольную продукцию, но и продукты питания по низким ценам, спрос в сети не падает, а только растет, благодаря широкой представленности магазинов в каждом районе городов, в которых работает сеть «Красное и белое». Фактор «мода на здоровый образ жизни» не

оказывает значительного влияния, так как эта мода не распространена повсеместно в регионах, а торговая сеть «Красное и белое» в основном работает именно в регионах.

Результаты проведенного PEST-анализа говорят о том, что негативное воздействие на деятельность торговой сети «Красное и белое» оказывают политические и технологические факторы. Это означает, что компании нужно обращать на эту область больше внимания и использовать различные методики (например, предложенные выше), чтобы снизить негативное влияние на компанию этих факторов.

Положительно на компанию влияют социальные и экономические факторы. Это те области, в которых компания может пользоваться своими сильными сторонами и реализовывать конкурентные преимущества.

PEST-анализ в графической форме представлен на профиле внешней среды (рисунок 6).

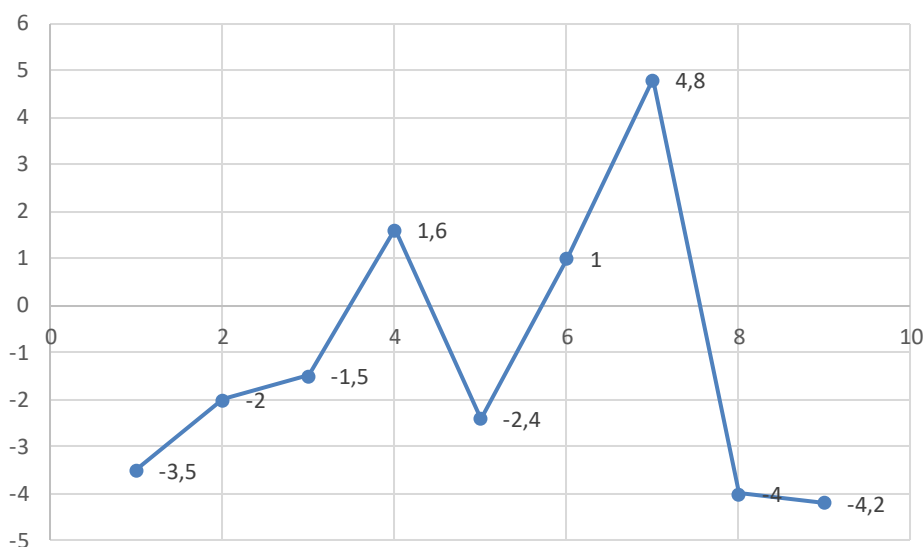


Рисунок 6 – Профиль внешней среды торговой сети «Красное и белое»

Рисунок демонстрирует, что внешняя среда достаточно негативна для компании, при этом негативные факторы могут быть нивелированы за счет предложенных выше мер. Факторы, которые влияют положительно, оказывают сильное воздействие. Для стабильного развития компании необходимо уделить

внимание внутренним процессам, чтобы внешняя среда не оказывала негативного воздействия.

Для изучения внешней среды компании также можно использовать анализ 5 сил Портера (рисунок 7).

Результат анализа показывает направление, в котором необходимо двигаться компании, чтобы сохранять прибыльность в длительной перспективе, формировать конкурентные преимущества, уникальные торговые предложения, сделать свое положение более прочным и заметным на рынке. Этот анализ необходим для оценки того, как компания реагирует на влияние конкурентов, поставщиков, потребителей и товаров-заменителей.

Для того, чтобы оценить это установим следующие показатели влияния перечисленных выше факторов:

- высокое (5 баллов);
- значительное (4 балла);
- среднее (3 балла);
- незначительное (2 балла);
- низкое (1 балл).

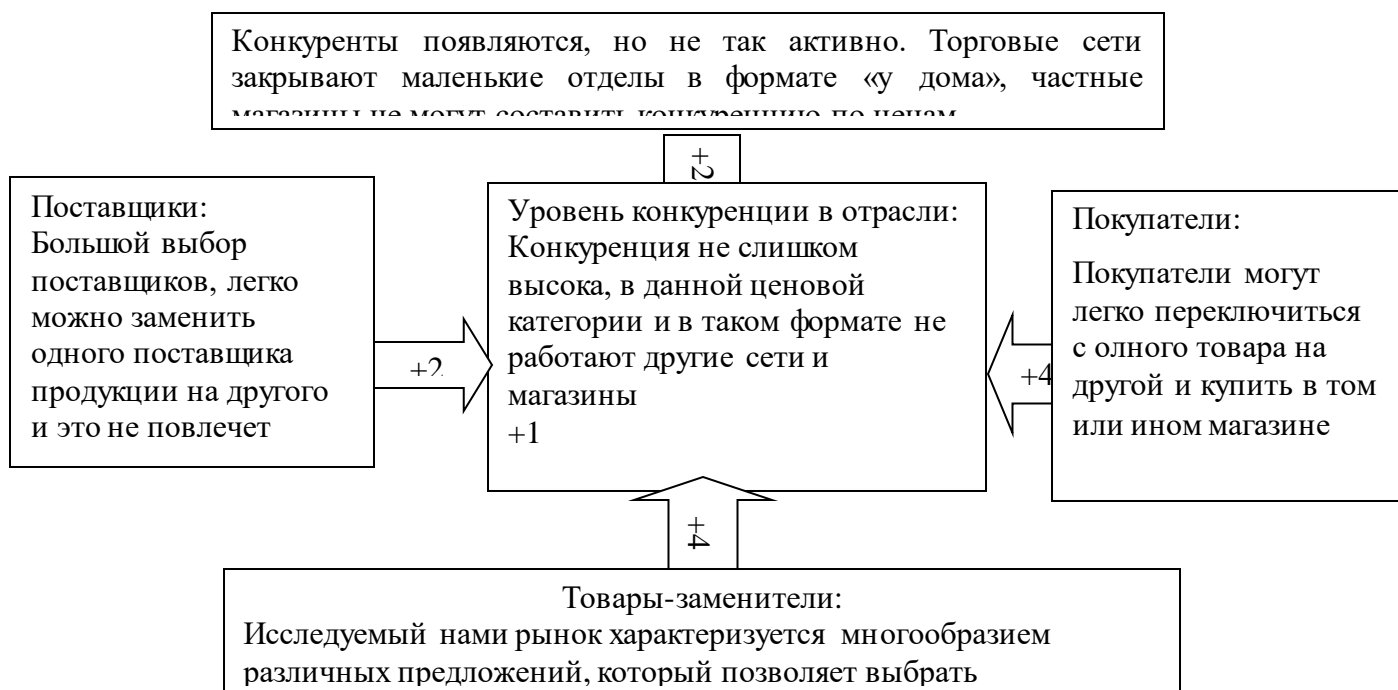


Рисунок 7 – 5 сил Портера торговой сети «Красное и белое»

Исходя из рисунка, самую большую власть имеют покупатели. Это связано с тем, что компания не предлагает уникальной продукции, поэтому покупатели могут легко заменить один товар на другой и пойти в другой магазин. Конкуренция в отрасли есть, но она не настолько высока, чтобы помешать развитию компании. Тем более не так давно торговая сеть «Красное и белое» объединилась с сетью «Дикси» и сетью «Бристоль» и теперь это объединение одно из самых крупных на рынке. То есть сейчас в отрасли нет напряжения, которое может помешать компании расти и развиваться.

Чтобы определить, вложения в какие товары могут поспособствовать росту и развитию компании, а какие стоит исключить из ассортимента, нужно построить матрицу BCG (рисунок 8). Матрица BCG помогает разбить категории товаров на группы перспективных и «слабых» товаров. На основании полученных данных можно принимать решение: на какие товары стоит обратить внимание и развивать, а какие приостановить в продвижении.

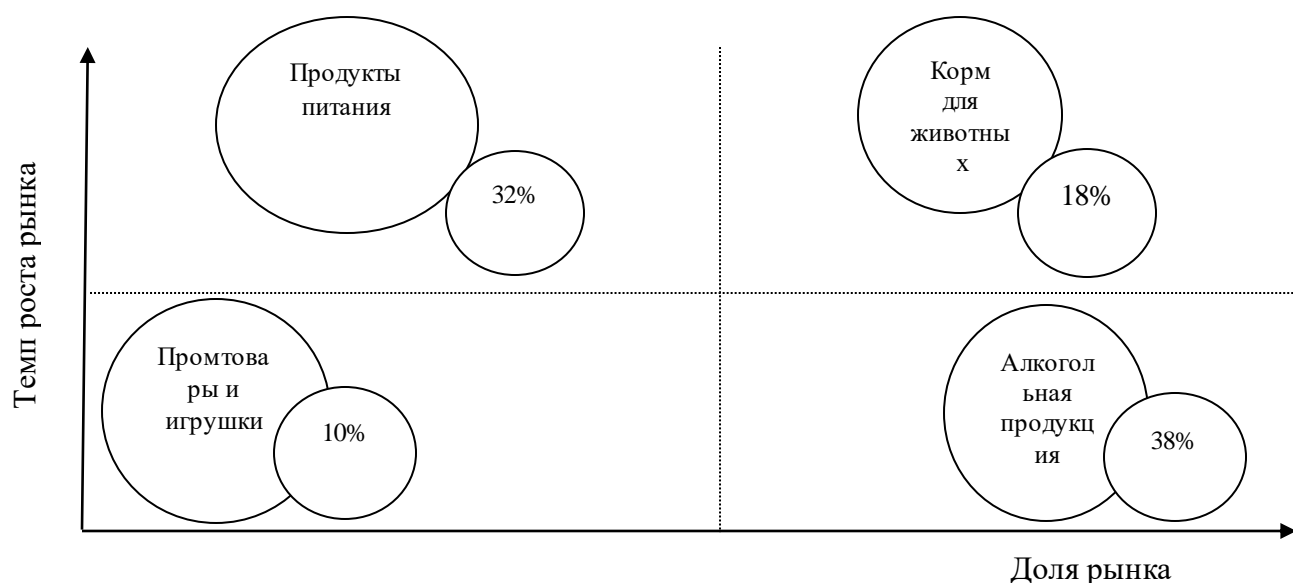


Рисунок 8 – Матрица BCG торговой сети «Красное и белое»

Категория «Продукты питания» попали в сектор «Дикие кошки». Это связано с тем, что отрасль продаж продуктов питания растет, спрос высокий и стабильный, но сложно захватить большую долю рынка. Для укрепления положения этой услуги

необходимы финансовые вложения. Без финансовых вложений это направление не будет развиваться.

Категория «Корм для животных» попадает в сектор «Звезды». Торговая сеть «Красное и белое» не так давно ввела в ассортимент корма для животных. А спрос на этот товар растет, так как за период самоизоляции люди стали чаще заводить животных. Часто хозяева вспоминают о покупке корма в последний момент, и это удобно сделать в магазине у дома. Если расширить ассортимент и продавать качественный корм, это может привлечь новых покупателей, которые будут знать, что не обязательно ехать за подходящим кормом в ветеринарную клинику или зоомагазин. Также на животных, как и на детях покупатели часто не экономят. На это направление должны быть выделены максимальные ресурсы, так как это стабильный источник прибыли.

В сектор «Дойных коров» попадают товары из категории «Алкогольная продукция». Это направление стабильно очень высоко востребовано, в него не требуется вкладывать большие ресурсы, так как изначально сеть «Красное и белое» позиционировалась как алкомаркет, и это направление стабильно приносит денежные средства.

Категория «Промтовары и игрушки» относятся к сектору «Собаки». Это направление есть смысл развивать с развитием онлайн-продаж. Или требуется отдельный запуск рекламной кампании, так как покупатели уже связывают сеть «Красное и белое» с покупкой не только алкоголя, но и продуктов питания, но не связывают эту сеть с возможностью купить игрушку или батарейки. Это направление нет смысла развивать сейчас.

Построение модели 7S McKinsey позволяет оценить 7 ключевых элементов микросреды организации, проанализировать их взаимосвязь. Модель 7S McKinsey дает возможность сделать вывод о том, как выстроены бизнес-процессы в компании, как расходуются существующие ресурсы (рисунок 9).





Рисунок 9 – Модель 7S McKinsey для торговой сети «Красное и белое»

1. Стратегия компании направлена на быстрый охват рынка. Торговая сеть «Красное и белое» не ориентируется на оказание сервиса, на формирование пула постоянных покупателей. Главная цель – получить представленность во всех районах, дворах города, зайти в максимально большое количество регионов. Компания арендует самые недорогие и невостребованные помещения, главное занять как можно больше площадей.

2. Структура управления в компании – линейно функциональная, она имеет как преимущества, так и недостатки. Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в компании.

3. Система управления. В компании отлично налажена система планирования поставок, что позволяет планировать деятельность всех торговых точек и

обеспечивать их бесперебойную работу. Также отлажена система полуавтоматического быстрого набора персонала на позиции продавцов и грузчиков. Обе эти системы обеспечивают реализацию стратегии компании по быстрому расширению своего присутствия на рынке.

4. Сумма навыков. В компании работает большое количество сотрудников, и система выстроена таким образом, что любого сотрудника можно легко заменить, компания не стремится выстроить длительные отношения с каждым работником. Есть группа постоянных сотрудников, которые быстро и качественно умеют запускать новые магазины, эту категорию сотрудников мотивируют и удерживают в компании.

5. Система ценностей в компании официально сформулирована в миссии компании: «Изменить отношение к алкоголю». При этом донести свою миссию можно только через сотрудников в магазинах, так как они взаимодействуют напрямую с потребителями. Компания не проводит обучения сотрудников, не доносит до них миссию, и, кажется, что миссия существует только формально.

6. Состав персонала. Основная масса сотрудников представлена работниками магазинов: продавцами, грузчиками, охранниками, мерчендайзерами. Работа выстроена таким образом, что увольнение сотрудника не влечет за собой серьезных изменений и он легко заменяется другим. С одной стороны это снижает риски для магазинов, с другой не формирует лояльности у сотрудников.

7. Стиль взаимоотношений. В компании тесно общаются только работники каждой торговой точки. Из-за тяжелых условий труда и негативного настроения сотрудников формируются группы в социальных сетях, где сотрудники компании из разных регионов делятся впечатлениями. Компания делала попытки модерировать такие сообщества и создавать свои, но пока не удалось внедрить ничего эффективного.

Таким образом, построенная модель демонстрирует, что во внутренней среде компании есть сильные стороны, но при этом есть противоречие. Стратегия компании заключается в стремительном росте и захвате рынка, при этом миссия

предполагает работу с потребителем, которая на данный момент неинтересна сотрудникам, которые не чувствуют себя необходимыми и важными звеньями в структуре компании.

Далее проведем анализ SNW (таблица 2), в ходе которого сравним торговую сеть «Красное и белое» с главным конкурентом сетью «Винлаб».

Один из крупнейших в России производителей водки «Белуга групп» (бывшее название «Синергия») с 2012 года развивает собственную розницу под брендом «Винлаб». Сейчас сеть насчитывает более 300 точек в России, площадь одного магазина — до 150 м<sup>2</sup>.

В таблице 4 представлено сравнение торговой сети «Красное и белое» («К») и сети «Винлаб» («В»).

Таблица 4– SNW-анализ сети «Красное и белое» и «Винлаб»

Значимые параметры деятельности	Сильный	Нейтральный	Слабый
Стратегическая позиция	К	В	
Деловая репутация		КВ	
Ориентация на потребителя	В	К	
Ценовая политика	К	В	
Маркетинг		КВ	
Бренд	К	В	
Корпоративная культура		В	К
Информационные технологии		КВ	
Статус работодателя		В	К
Финансы	К	В	
Мотивация персонала		В	К
Адаптация персонала		В	К
Квалификация персонала		В	К
Климат в коллективе	В		К

Результаты проведенного SNW-анализа показывают следующее соотношение сильных, нейтральных и слабых сторон конкурентов:

1) Сеть «Красное и белое» и «Винлаб» занимают одинаковую позицию по следующим направлениям:

- деловая репутация.
- маркетинг.
- информационные технологии.

2) Сеть «Красное и белое» обходит «Винлаб» в следующих категориях:

- стратегическая позиция.
- ценовая политика.
- бренд.
- финансы.

3) Торговая сеть «Винлаб» лидирует по следующим направлениям:

- ориентация на потребителя.
- статус работодателя.
- корпоративная культура.
- мотивация персонала.
- адаптация персонала.
- квалификация персонала.
- климат в коллективе.

Анализ показал, что торговая сеть «Красное и белое» отстает от своего конкурента сети «Винлаб» в основном в направлениях, которые касаются работы с персоналом. Нет большого разрыва, но при этом, учитывая сильные стороны сети «Красное и белое» можно выйти на новый уровень только проработав направление работы с персоналом.

Полученные результаты проведенных выше анализов послужат основой для проведения SWOT-анализа (таблица 5).

Таблица 5 – SWOT-анализ торговой сети «Красное и белое»

Внешняя среда	Возможности: Снижение доходов населения Многие магазины закрываются, аренда дешевет	Угрозы: Снижение квот на ввозимый алкоголь, рост ввозных пошлин
Внутренняя среда		
Сильные стороны: Присутствие почти во всех регионах страны Наличие собственного автопарка Возможность экономии на масштабах закупа Продукция различных ценовых сегментов	Сила и возможности: Расширение географии присутствия Акции для постоянных покупателей	Сила и угрозы: Внедрение новых категорий товаров для снижения зависимости от продаж алкогольной продукции
Слабые стороны: Низкий уровень профессионализма линейных руководителей и работников магазинов Нет работы с онлайн-каналом Недостаточно высокая репутация магазинов	Слабость и возможности: Развивать приложение и онлайн-продажи, расширять свое присутствие за счет Интернета <b>Внедрить систему наставничества в компании</b> <b>Разработать новую систему мотивации для персонала, чтобы повысить лояльность и вовлеченность</b>	Слабость и угрозы: Обучение персонала для продаж дорогих категорий алкоголя, для продвижения других товарных категорий Открытие новых точек продаж в новом дизайне, чтобы не было ассоциаций с алкомаркетом

SWOT-анализ выделил те направления, по которым должна быть проведена основная работа. Если рассматривать итоги анализа, то мы наблюдаем достаточно спокойное дальнейшее окружение и не совсем благоприятную внутреннюю среду. Если не реагировать на негативные внешние факторы, то прибыль и доля рынка будут снижаться. Учитывая, что добиваются успеха только те компании, которые ориентированы на удовлетворение потребностей своих клиентов и услуги и товары которых имеют чётко выраженные конкурентные преимущества, то стратегией в отношении повышения конкурентоспособности можно использовать стратегию дифференциации продукции, также обратить внимание на работу с персоналом, так как именно персонал в магазинах доносит до потребителя основную миссию

компании, формирует отношение к сети в целом и может повлиять на отношение потенциальных сотрудников (HR-бренд).

### 2.3 Кадровый аудит ООО «Лабиринт»

Кадровый аудит проводится для обнаружения проблемной области в системе управления персоналом. В рамках кадрового аудита проводится изучение персонала по полу, возрасту, стажу работу, уровню образования, а также показатели текучести персонала.

Особенно это важно для компании, в которой работает большое количество сотрудников вне офиса, а также имеется большое количество негативных отзывов о работе.

Ранее было установлено, что в торговой сети «Красное и белое» по состоянию на 2019 г. работает 118 000 сотрудников. В таблице 6 рассмотрена динамика изменения численности за последние 3 года.

Таблица 6 – Среднесписочная численность персонала в торговой сети «Красное и белое»

Год	ССЧ, чел
2018	98 700
2019	105 600
2020	118 000

Таблица демонстрирует постепенный постоянный рост количества сотрудников. Это связано с тем, что каждый год открываются новые магазины. Графически изменения в структуре персонала, произошедшие за последние 3 года отражены на рисунке 10.

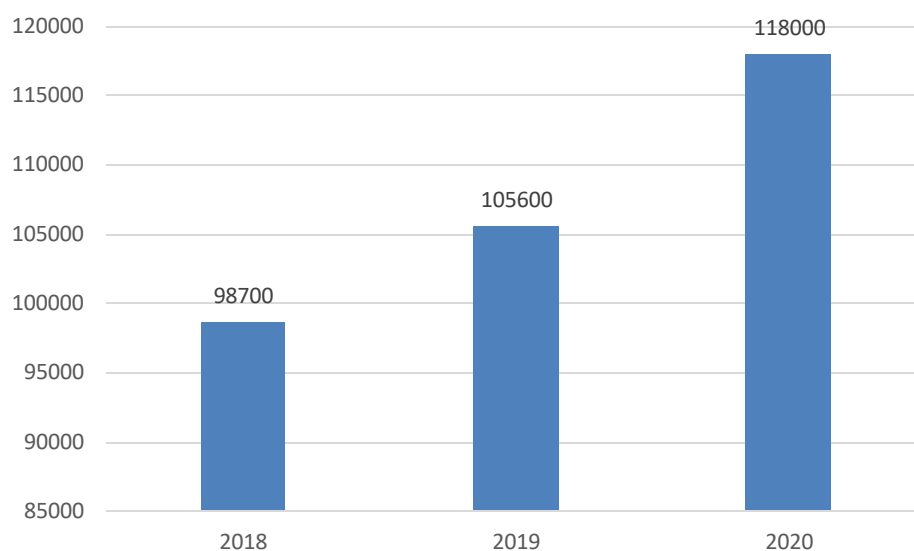


Рисунок 10 – Динамика изменения ССЧ, чел.

Рисунок наглядно демонстрирует стабильный ежегодный прирост количества сотрудников, который связан с постоянным открытием новых магазинов по всей России.

Динамика структуры персонала по полу представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика изменений структуры персонала по полу

Год	Мужчины, чел.	Женщины, чел.
2018	59220	39 480
2019	70752	34 848
2020	70800	47 200

Данные таблицы говорят о том, что соотношение мужчин и женщин в компании примерно одинаковое во все три года.

Далее рассмотрим структуру персонала по полу графически по состоянию на 2020 год (рисунок 11).

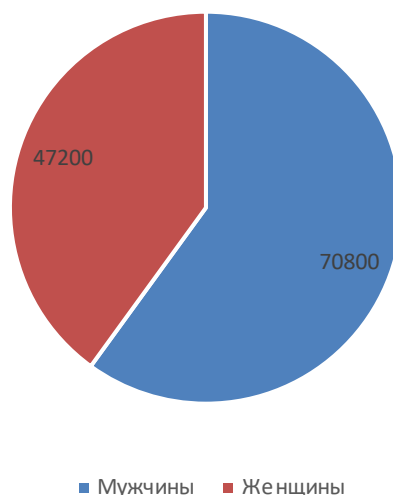


Рисунок 11 – Структура персонала по полу, 2020 г. чел.

По данным рисунка 11 заметно, что в компании есть незначительный перевес в сторону мужского пола. Это связано с тем, что в компании большой логистический и распределительный департамент, в нем работают свои грузчики, водители. Этими профессиями традиционно занимаются сотрудники-мужчины.

Далее рассмотрим динамику изменения структуры персонала по возрасту (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика изменений структуры персонала по возрасту торговой сети «Красное и белое»

Год	18 – 25 лет	25-35 лет	35 – 45 лет	45 - 55 лет	старше 55
2018	29610	35532	20727	9870	2 961
2019	35904	33792	22176	10560	3 168
2020	40120	36580	25960	9440	5 900

Для анализа данных таблицы 6 наиболее эффективно представить их в графической форме.

График изменений структуры персонала по возрасту представлен на рисунке 12.



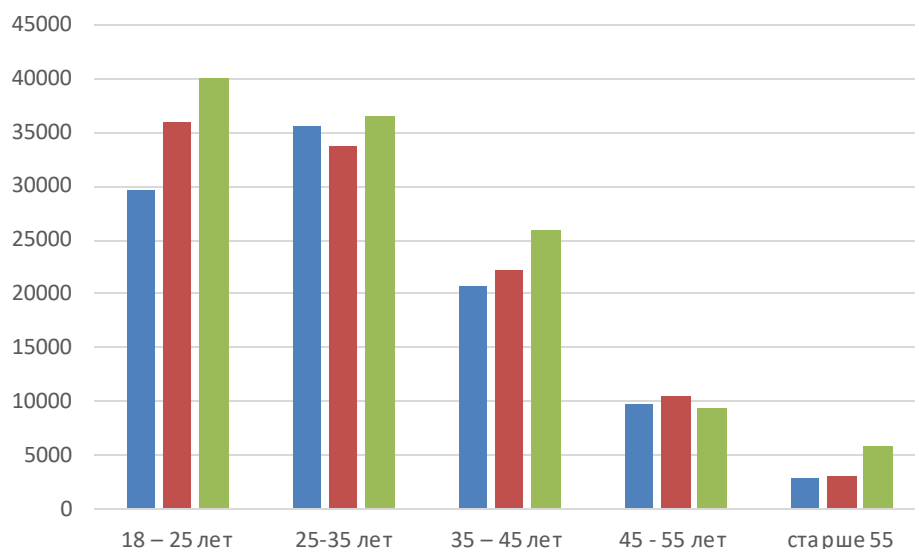


Рисунок 12 – Динамика изменения структуры персонала по возрасту, чел.

Рисунок демонстрирует, что соотношение по возрасту остается неизменным на протяжении всех трех лет. Есть незначительные колебания, но в основном рост равномерный.

В таблице 9 представлена структура персонала по уровню образования.

Таблица 9 – Структура персонала по уровню образования

Год	Среднее	Неоконченное высшее	Высшее
2018	37506	36519	24 675
2019	40128	39072	26 400
2020	44840	43660	29 500

Для анализа данных таблицы 9 наиболее эффективно представить их в графической форме.

График изменений структуры персонала по уровню образования представлен на рисунке 13.

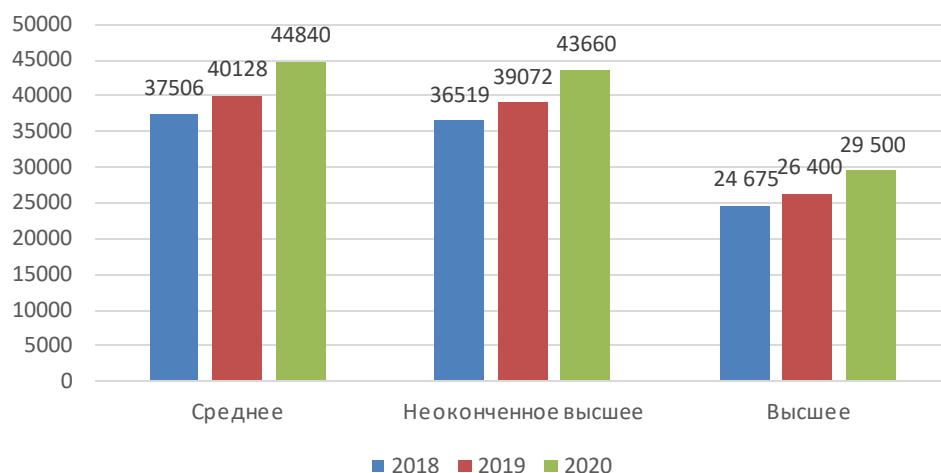


Рисунок 13 – Структура персонала по уровню образования, чел.

Рисунок 13 демонстрирует, что персонал равномерно распределяется по уровню образования. Это связано с тем, что в компании работают сотрудники, которые не получали образование (грузчики, уборщики, охранники), также в магазинах часто работают студенты, люди с неоконченным высшим образованием. Сотрудники с высшим образованием работают в основном в офисе.

Также необходимо проанализировать структуру персонала по его категориям: специалисты, рабочие и руководители. Согласно классификации, специалисты – сотрудники, которые заняты администрированием различных функций (бухгалтерия, юридические функции, пр.). Рабочие связаны с непосредственным оказанием услуги, в нашей структуре это продавцы, мерчендайзеры, охранники, уборщики.

В таблице 10 представлена динамика изменения структуры персонала по категориям.

Таблица 10 – Структура персонала по категориям

Год	Рабочие	Специалисты	Руководители
2018	98 392	241	67
2018	105 147	367	86
2019	117 390	515	95

Для анализа данных таблицы 8 наиболее эффективно представить их в графической форме.

График изменений структуры персонала по категориям представлен на рисунке 14.

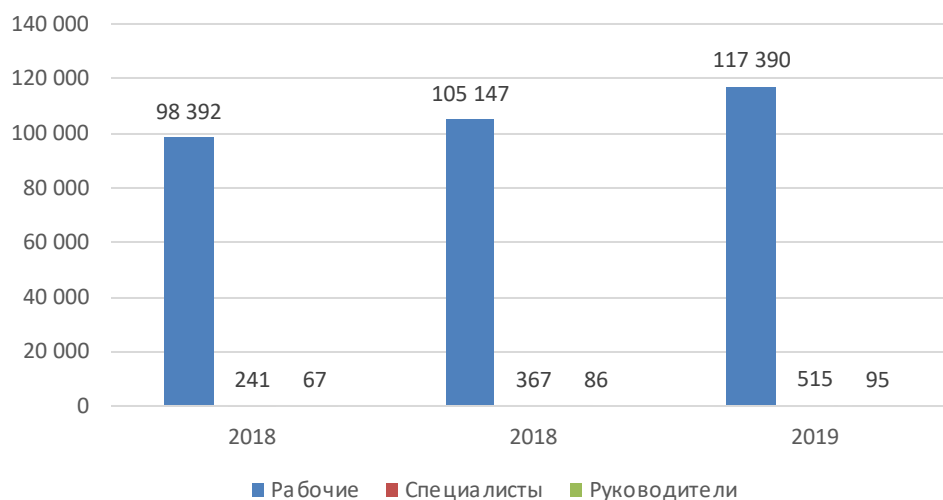


Рисунок 14 – Структура персонала по категориям в торговой сети «Красное и белое»

По данным рисунка видно отсутствие изменений в численности персонала в категориях специалистов и руководителей при значительном росте количества персонала в категории «Рабочие». Это может быть негативной тенденцией, потому что текущее количество сотрудников может не справиться с управлением большим количеством рабочих.

Далее предлагается рассмотреть структуру персонала по стажу работы. В таблице 11 представлена информация о стаже работы сотрудников в торговой сети «Красное и белое».

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы

Год	до 3 месяцев	3 месяца - 1 год	1-3 года	3-5 лет	более 5 лет
2018	49350	19740	9870	14805	4935
2019	58080	21120	5280	15840	5280
2020	64900	23600	5900	17700	5900

Для анализа данных таблицы 11 наиболее эффективно представить их в графической форме.

График изменений структуры персонала по стажу работы представлен на рисунке 15.

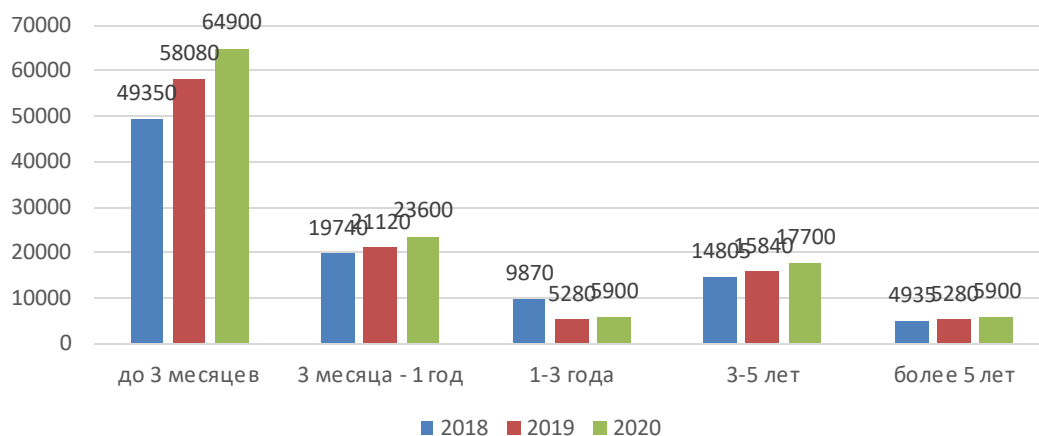


Рисунок 15 – Структура персонала по стажу работы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в компании количество сотрудников со стажем работы до 1 года возрастает, что, возможно, свидетельствует об активной политике найма персонала или с большим процентом текучести кадров.

Рассмотрим движение персонала организации в динамике за 3 года (таблица 12).

Таблица 12 – Движение персонала

Показатель	2018	2019	2020
ССЧ, чел	98 700	105 600	118 000
Принято на работу, чел	12 221	19 964	15 320
Выбыло работников, чел	5321	7564	8990
выход на пенсию	0	4	3
по собственному желанию	4300	6460	7964
по инициативе администрации	1021	1100	815
Коэффициент оборота по приему, %	12,3	18,9	12,9
Коэффициент оборота по выбытию, %	5,4	7,2	7,6
Коэффициент текучести персонала, %	4,4	6,1	6,8

По данным таблицы 12 можно сделать вывод о том, что изменения в структуре сотрудников происходят постепенно. Можно заметить снижение количества сотрудников, уволенных по инициативе администрации. Это может быть положительной тенденцией, которая говорит о том, что в компании стало меньше нарушений.

Рассмотрим, как изменялось количество нарушений трудовой дисциплины (рисунок 16).

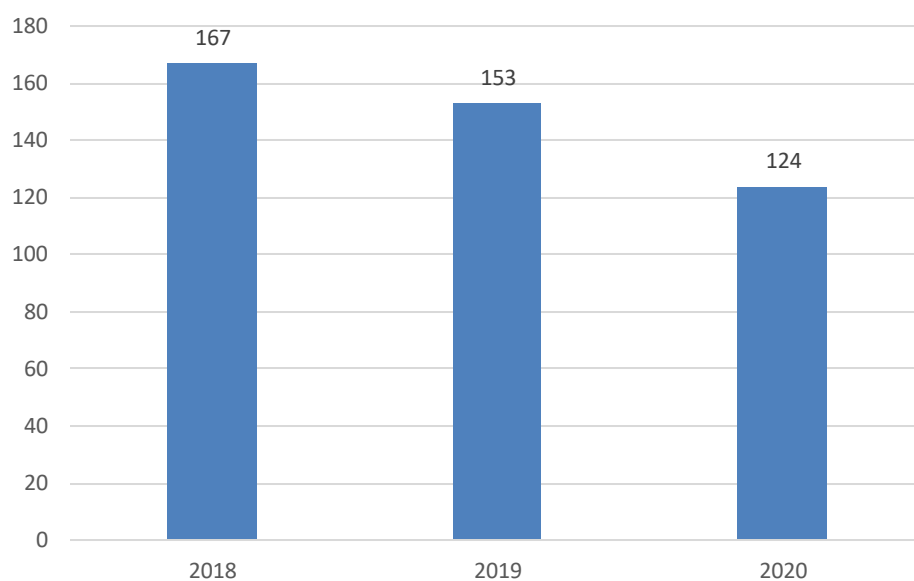


Рисунок 16 – Число нарушений трудовой дисциплины

Рисунок 16 демонстрирует, что гипотеза о снижении числа трудовой дисциплины неверна. Это означает, что система депремирования не работает эффективно. При этом важно учитывать, что число сотрудников растет, а значит число нарушений растет пропорционально. Значительного роста нарушений нет, и это не является негативной тенденцией.

Рассмотрим, как сказывается количество нарушений трудовой дисциплины на качестве труда сотрудников. Большую долю сотрудников составляют продавцы, а критерием качества их труда является количество жалоб от покупателей. На рисунке 17 наглядно изображено количество жалоб от покупателей.

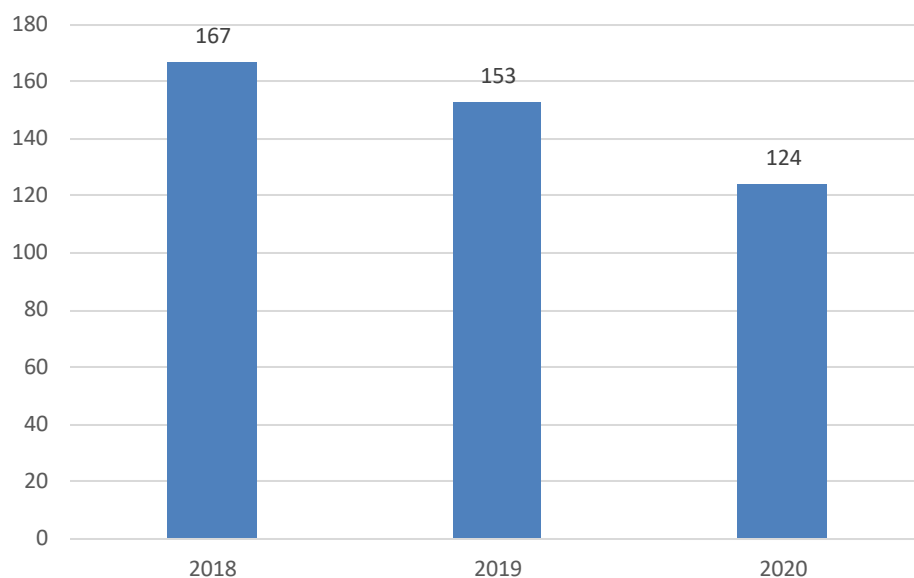


Рисунок 17 – Количество рекламаций

Рисунок 17 демонстрирует, что количество рекламаций снижается, это означает, что качество труда не снижается, то есть сотрудники работают добросовестно. Важно понимать, учитывается ли это в системе мотивации сотрудников и действительно ли они заинтересованы улучшить свои результаты.

На рисунке 18 представлено соотношение средней суммы заработной платы и премий сотрудников.

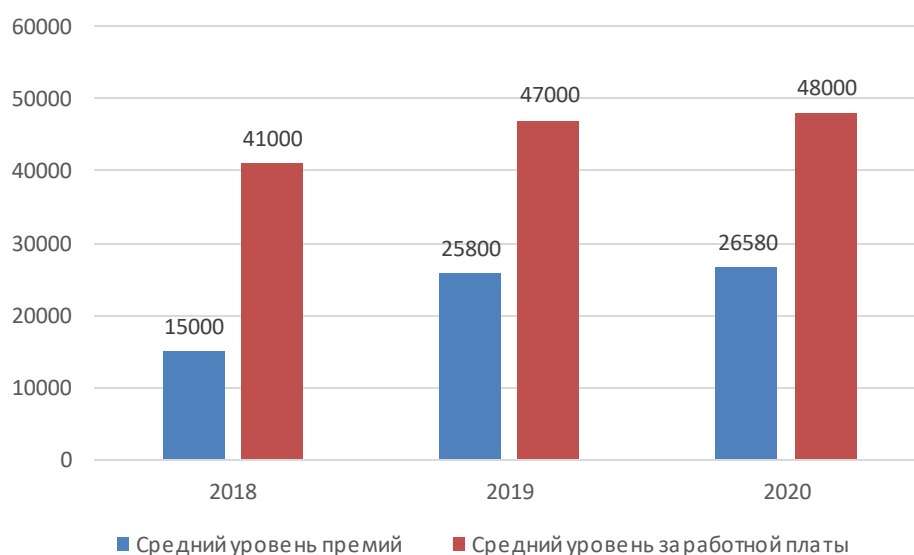


Рисунок 18 – Уровень средней заработной платы и среднего размера премии

Рисунок 18 показывает, что размер премии и размер заработной платы растут с каждым годом. Структура оплаты труда сотрудников складывается из оклада (у сотрудников магазинов – количество отработанных часов) и премии по результатам продаж региона. То есть в мотивационной схеме сотрудников не заложено их персонализированного участия в результатах работы компании, это не сказывается положительно на результатах труда.

Для движения к стратегической цели по расширению присутствия в стране, необходимо понимать преимущества, которые могут заинтересовать потенциальных сотрудников. Например, в ООО «Лабиринт» проводится ежегодная специальная оценка условий труда и организация предпринимает все усилия для создания благоприятных условий для работы. Во всех магазинах, офисах и складах есть санитарно-бытовые помещения, есть кухни для принятия пищи, компания частично компенсирует обеды. Компания не проводит специальных благотворительных или оздоровительных проектов, но периодически принимает в них участие. У ООО «Лабиринт» нет в собственности лечебно-оздоровительных или культурно-просветительских учреждений. Иногородним сотрудникам не представляется жилье.

Динамика изменений коэффициентов, которые отражают движение персонала представлена на рисунке 19.

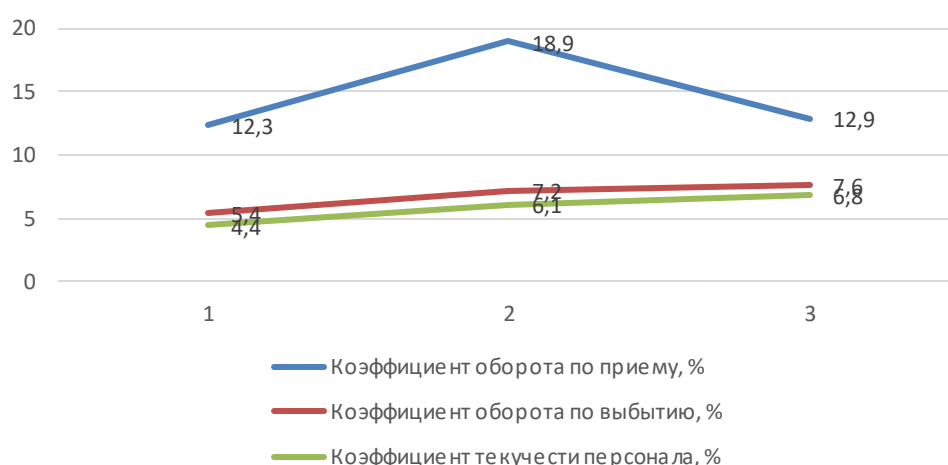


Рисунок 19 – Динамика коэффициентов движения персонала

Таким образом, можно сделать вывод о том, что примерно пропорционально в динамике за 3 года возрастает коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести. Коэффициент оборота по приему падает, потому что активный набор сотрудников еще не прекращен, но нет данных на конец года.

#### Выводы по разделу два

«Красное&Белое» — российская компания-ритейлер и одноимённая сеть магазинов формата самообслуживания. Головной офис находится в Челябинске.

В сентябре 2019 года акционеры торговых сетей группы компаний «Дикси», «Красное & Белое» и «Бристоль» завершили объединение розничного бизнеса, создав холдинговую компанию «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед». По состоянию на сентябрь 2019 года объединенной компании принадлежит более 13 000 магазинов. На сентябрь 2019 года оценочная стоимость бизнеса объединенной компании составляла 160—180 млрд руб

По итогам 2019 года сеть «Красное & Белое» вошла в рейтинг Forbes «200 крупнейших частных компаний России», заняв 29 строчку.

На 1 сентября 2020 года сеть насчитывала 8712 магазинов в 59 субъектах Российской Федерации.

Миссия компании: «Поменять отношение людей к алкоголю».

На начало 2020 года в сети работают более 100 000 сотрудников.

Результаты проведенного PEST-анализа говорят о том, что негативное воздействие на деятельность торговой сети «Красное и белое» оказывают политические и технологические факторы. Это означает, что компании нужно обращать на эту область больше внимания и использовать различные методики (например, предложенные выше), чтобы снизить негативное влияние на компанию этих факторов. Положительно на компанию влияют социальные и экономические факторы. Это те области, в которых компания может пользоваться своими сильными сторонами и реализовывать конкурентные преимущества. Таким образом, внешняя среда достаточно негативна для компании, при этом негативные



факторы могут быть нивелированы. Факторы, которые влияют положительно, оказывают сильное воздействие. Для стабильного развития компании необходимо уделить внимание внутренним процессам, чтобы внешняя среда не оказывала негативного воздействия.

Анализируя компанию с точки зрения влияния 5 сил Портера, выявлено, что наибольшую власть имеют покупатели. Это связано с тем, что компания не предлагает уникальной продукции, поэтому покупатели могут легко заменить один товар на другой и пойти в другой магазин. Конкуренция в отрасли есть, но она не настолько высока, чтобы помешать развитию компании. Тем более не так давно торговая сеть «Красное и белое» объединилась с сетью «Дикси» и сетью «Бристоль» и теперь это объединение одно из самых крупных на рынке. То есть сейчас в отрасли нет напряжения, которое может помешать компании расти и развиваться

Матрица BCG дала возможность проанализировать категории товаров: категория «Продукты питания» попала в сектор «Дикие кошки», категория «Корм для животных» попала в сектор «Звезды». На это направление должны быть выделены максимальные ресурсы, так как это стабильный источник прибыли. В сектор «Дойных коров» попала категория «Алкогольная продукция». Категория «Промтовары и игрушки» относятся к сектору «Собаки». Это направление нет смысла развивать сейчас.

Модель 7С МакКинзи демонстрирует, что во внутренней среде компании есть сильные стороны, но при этом есть противоречие. Стратегия компании заключается в стремительном росте и захвате рынка, при этом миссия предполагает работу с потребителем, которая на данный момент неинтересна сотрудникам, которые не чувствуют себя необходимыми и важными звеньями в структуре компании.

SNW- анализ показал, что торговая сеть «Красное и белое» отстает от своего конкурента сети «Винлаб» в основном в направлениях, которые касаются работы с персоналом. Нет большого разрыва, но при этом, учитывая сильные стороны сети

«Красное и белое» можно выйти на новый уровень только проработав направление работы с персоналом.

SWOT-анализ объединил в себе результаты проведенных анализов и выявил направления, по которым должна быть проведена основная работа. Стратегией в отношении повышения конкурентоспособности можно использовать стратегию дифференциации продукции, также обратить внимание на работу с персоналом, так как именно персонал в магазинах доносит до потребителя основную миссию компании, формирует отношение к сети в целом и может повлиять на отношение потенциальных сотрудников (HR-бренд).

Кадровый аудит показал, что примерно пропорционально в динамике за 3 года возрастает коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести. Коэффициент оборота по приему падает, потому что активный набор сотрудников еще не прекращен, но нет данных на конец года.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1 Анализ системы управления персоналом в ООО «Лабиринт»

Эффективная работа компании, численностью более 50 тысяч человек, возможна только при наличии развитой системы управления персоналом.

Процесс управления персоналом можно рассматривать с точки зрения двух подходов: функциональный и организационный.

С точки зрения функционального подхода система управления персоналом ООО «Лабиринт» участвует в формировании общей стратегии компании, определяет плановую потребность в сотрудниках, организует отбор, привлечение и оценку кадров, поддержание условий труда, развитие персонала, управление карьерой. В организационном отношении система управления персоналом подразумевает работу службы управления персоналом по организации всей работы с персоналом подразделений и филиалов компании.

Управление персоналом в компании производится учредителями, директорами и руководителями отдельных подразделений. Основные моменты стратегического развития и корпоративной культуры персонала определяет отдел по работе с персоналом совместно с высшим менеджментом компании. Результаты фиксируются в приказах, нормативных актах и доносятся до сведения сотрудников.

Кадровой работой занимается отдел кадров, подбор, адаптацию, развитие и обучение персонала курирует отдел по работе с персоналом.

Цикл работы с персоналом представлен на рисунке 20.

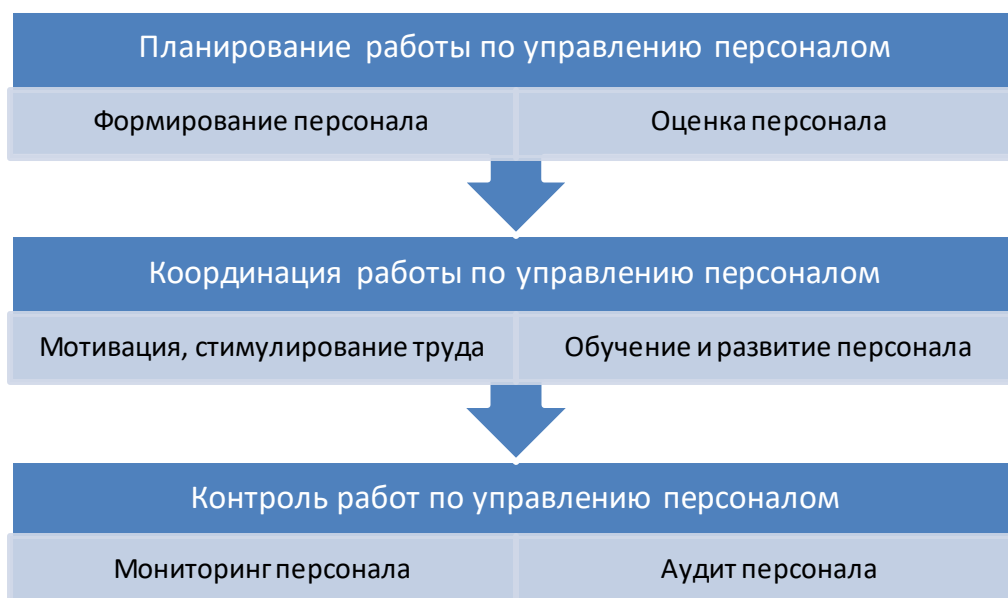


Рисунок 20 – Процесс управления персоналом в ООО «Лабиринт»

Прежде чем запускается процесс набора персонала, формируется план, в соответствии с которым создается концепция оценки потребности в персонале, набор, отбор и адаптация персонала.

До начала процесса планирования изучаются следующие данные: штатное расписание, показатели текучести кадров, кадровая политика и составляющие мотивации. Полученные данные анализируются, определяются имеющиеся ресурсы и планируются требуемые.

При подборе персонала сотрудники действуют в соответствии с установленными в компании принципами:

- 1) Принцип подбора высокоэффективных и заинтересованных сотрудников;
- 2) Принцип равных возможностей по занятию вакантных должностей;
- 3) Принцип создания команды, которая приведет компанию к устойчивому росту и повышению прибыли.

В ходе собеседований определяются опыт сотрудника, имеющиеся знания, образование, мотивация (сфера интересов, заинтересованность в работе и др.) , навыки сотрудничества, опыт командной работы и др. Поиск сотрудников происходит и внутри компании, и за ее пределами. Поиск за пределами компании

происходит с помощью размещения объявлений о вакансии в интернете, в газетах, в учебных заведениях.

Процесс отбора стандартизирован для всех вакансий: собеседование по телефону, личное собеседование с сотрудником отдела персонала, прохождение теста и заполнение анкеты, собеседование с руководителем подразделения, проверка службой безопасности.

На данный момент общая стратегия управления персоналом ориентирована на массовый набор сотрудников, так как бизнес-стратегия сейчас направлена на расширение карты присутствия компании, поэтому требуется все большее количество сотрудников в разных регионах.

Процесс адаптации сотрудников начинается еще на этапе отбора, когда сотрудники отдела персонала знакомят потенциального сотрудника с особенностями корпоративной культуры, с правилами работы в компании. Функция адаптации выполняется сотрудниками отдела персонала. Они проводят экскурсию новичку, оценивают его успехи по прохождению курса по адаптации на портале компании. За каждым новичком закрепляется наставник. Причем это сотрудник, который может занимать такую же должность, как и новичок. Это делается для того, чтобы формировать из эффективных наставников кадровый резерв. Адаптация проходит успешно, если работник в течение месяца усвоил необходимые для начала работы навыки и знания. Результаты процесса адаптации оцениваются наставником и сотрудниками отдела персонала. Успешно пройденная адаптация чаще всего гарантирует то, что сотрудник не уволится в первый год работы.

Помимо обучения сотрудников, которое происходит в первый год работы, сотрудники обучаются и в дальнейшем. Сотрудники проходят регулярную аттестацию и по ее результатам формируются рекомендации по развитию и обучению. Эта функция тесно связана с функцией планирования карьеры сотрудников. В компании действует положение о создании кадрового резерва на замещение руководящих должностей. В процессе аттестации проверяются не

только технические навыки сотрудников, которые необходимы для эффективного выполнения ежедневных обязанностей, но и личностные качества, и результаты труда. В зависимости от итогов прошедшей оценки сотрудники могут быть премированы за высокие результаты работы. Система мотивации и поощрения не отличается в зависимости от подразделения, отличаются только формы оплаты труда: повременная, повременная-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная.

Первые две схемы используются для оплаты труда офисных сотрудников, менеджеров, последние две схемы используются для оплаты труда грузчиков, экспедиторов. Их заработная плата исчисляется исходя из тарифных ставок, которые присваиваются работам в соответствии с разрядом выполняемых работ.

В компании практикуется выдача премий сотрудникам, чтобы повысить их заинтересованность в работе. Специальная система, по которой начисляются премии, в компании не предусмотрена. Обычно решение о премировании принимает непосредственный руководитель. Также на руководителей возложена обязанность по удержанию сотрудников, ставить цели команде, участвуют в оценке и развитии персонала.

Для выявления проблемной подсистемы, изучим причины увольнения сотрудников. Для получения информации проводится опрос среди сотрудников, которые увольняются из компании (анкетирование). Результаты отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Опрос увольняющихся сотрудников

Вопрос	Неуд.	Удовл.	Хор.	Отл.
Как бы Вы оценили уровень заработной платы?	41%	36%	7%	16%
Как бы Вы оценили обучение в компании?	32%	61%	3%	2%
Как Вы оцениваете задачи, которые ставились перед Вами на работе?	40%	34%	17%	9%
Как Вы оцениваете предоставляемые возможности личного общения с руководителями?	61%	35%	4%	0%
Как Вы оцениваете климат в коллективе?	39%	27%	24%	10%
Насколько Вам понятно, что необходимо сделать, чтобы получить премию?	61%	38%	1%	0%

Данные опроса говорят о том, что сотрудники не удовлетворены уровнем оплаты труда, возможностью взаимодействовать с руководителями и задачами, которые ставятся в рабочем режиме. На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что в компании проблемной является подсистема мотивации сотрудников.

Рассмотрим более детально причину недовольства сотрудников, но не только тех, которые покидают компанию, но и тех, которые в компании работают на данный момент. В ходе анкетирования было предложено оценить по пятибалльной шкале удовлетворенность сотрудников по тому, как удовлетворяется та или иная потребность. Проведено полное анкетирование сотрудников компании, результаты которого представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты анкетирования сотрудников

Потребности	Процент сотрудников, чья потребность удовлетворяется
Материальное вознаграждение	56%
Условия труда	47%
Атмосфера в команде	84%
Баланс работы и свободного времени	90%
Признание результатов труда	61%
Возможность проявлять творческое начало	57%
Ощущение востребованности	81%

Таким образом, у сотрудников меньше всего удовлетворены потребности в материальной обеспеченности труда, в признании результатов и проявлении креативности. То есть проблемной является система не только материальной мотивации, но и нематериальной. И если не хватает ресурсов для удовлетворения финансовой потребности, можно работать с индивидуальными мотивационными профилями сотрудников (которые сейчас не используются в компании) и обращаться не к ядерным потребностям (к которым относится финансовое вознаграждение), а к компенсирующим или даже фоновым, чтобы предотвращать увольнение сотрудников. Также видно недовольство сотрудников условиями труда.

При выявлении сильных и слабых сторон системы управления персоналом организации обнаружилась низкая эффективность системы мотивации персонала и возможность взаимодействия руководителей с сотрудниками. Нет четкой системы, которая позволяла бы получать обратную связь от сотрудников регулярно. При этом в компании эффективно работает система подбора персонала, работает система адаптации для всех категорий персонала, есть система регулярной аттестации, которая выявляет сотрудников с высоким потенциалом.

Таким образом в системе управления персоналом есть несколько проблем, которые необходимо рассмотреть в рамках общей структуры управления персоналом.

Система управления персоналом представлена на рисунке 21.



Рисунок 21 – Система управления персоналом ООО «Лабиринт»

Как видно из рисунка 21 в компании отсутствует выстроенная система мотивации и страдает система коммуникации между менеджментом и персоналом. При этом непосредственное руководство принимает решения и по премированию, и по обучению, и по приему персонала на работу (последнее собеседование



проводится с непосредственным начальником). Материальное премирование осуществляется стихийно, сотрудники не понимают, что им необходимо сделать, чтобы получить премию. Это мешает их перемещению между подразделениями (что необходимо сейчас в условиях активного роста компании), потому что у каждого руководителя свои критерии качественного выполнения работы. Акцент в существующей системе мотивации на материальное поощрение, при этом нематериальное работает только в виде досок почета, которые не работают эффективно, потому что для того, чтобы туда попасть тоже нет четких критериев. Важно и то, что в компании нет разделения по системам мотивации для разных видов сотрудников: для руководителей, для офисного персонала, для складского персонала, для персонала магазинов.

В компании работает система депремирования и штрафов. Эта система должна использоваться в крайних случаях, так как в коллективе уже есть неудовлетворенность уровнем оплаты труда. И этот метод считается неэффективным в современных компаниях.

Отсутствие изменений в обозначенных направлениях может привести к увеличению уровня увольнений, а значит повлечет за собой рост расходов на подбор и привлечение кадров. Также непривлекательная система оплаты труда и мотивации влияет на HR-бренд компании, это значит, что, действуя в рамках стратегии и открывая новые магазины в новых регионах, компании будет сложнее привлечь новых сотрудников. На уровне менеджмента недовольство уровнем заработной платы может привести к тому, что опытные сотрудники не будут оставаться в компании, а будут получать опыт и уходить в те организации, которые смогут удовлетворить их ожидания по уровню оплаты труда. Сейчас главная стратегическая цель компании – активный рост, поэтому система управления персоналом не нацелена на создание штата лояльных сотрудников, все ресурсы направлены на агрессивный захват рынка. При этом логично внедрить небольшие изменения, чтобы система продолжала работать эффективно на нужды стратегии,

но и создавала эффективный штат сотрудников, которые необходимы для реализации дальнейших шагов по развитию компании.

Все существующие недочеты системы можно выделить в отдельную таблицу и рассмотреть мероприятия, которые могут послужить решением существующей проблемы (таблица 15).

Таблица 15 – Проблемы и возможные пути их решения в ООО «Лабиринт»

Проблема	Мероприятия по устранению
Отсутствие нематериальной составляющей в мотивационной системе	Использование нематериальных методов мотивации: зачисление в кадровый резерв, доступ к обучению, привлечение к общим собраниям высшего менеджмента и др.
Отсутствие прозрачной системы премирования сотрудников	Разработка системы КРІ и аттестация сотрудников
Отсутствие эффективной политики мотивации в зависимости от занимаемой должности в структуре компании	Разработка положения о материальных и нематериальных поощрениях
Недовольство сотрудников уровнем заработной платы	Донесение до всех сотрудников их возможностей по получению дополнительных выплат
Нет возможности взаимодействия с руководством	Добавить возможность встреч с руководителями, предоставить возможность давать обратную связь
Система управления персоналом в целом	Отсутствует регламентированная система управления, непродуманная система взаимодействия и управления

Таким образом, для улучшения системы мотивации необходимо разработать систему премирования сотрудников, внедрить систему КРІ, создать перечень нематериальных форм мотивации сотрудников, ввести практику периодических опросов, встреч с руководителями, перенесение части ответственности и обязанностей с руководства на отдел по работе с персоналом или развить систему наставничества. Все, что описано выше должно осуществляться на основании оценки сотрудников. То есть каждый сотрудник должен получать регулярную информацию по оценке проделанной им работы. На основании этих данных будет формироваться система премирования, в том числе нематериальные премии и возможность быть вовлеченным в стратегические сессии и совещания с высшим руководством. Система оценки персонала может выделить тех сотрудников,

которые смогут взять на себя наставнические функции. Таким образом, первым шагом к изменению системы управления персоналом в компании будет являться внедрение системы оценки и аттестации персонала.

### 3.2 Предложения по проекту совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лабиринт»

Как было рассмотрено выше в системе управления персоналом в ООО «Лабиринт» есть некоторые недостатки:

- 1) В компании отсутствует система нематериальной мотивации сотрудников и действует система штрафов;
- 2) Нет единой прозрачной системы мотивации для всех сотрудников;
- 3) Сотрудники недовольны уровнем заработной платы;
- 4) Нет выстроенной системы управления персоналом, отсутствуют регламенты взаимодействия

То есть основные проблемы системы управления персоналом сконцентрированы в двух подсистемах – подсистема оценки персонала и подсистема мотивации персонала.

Первая часть мероприятий должна быть направлена на совершенствование системы оценки персонала (таблица 16).

Таблица 16 – Выявленные проблемы в системе оценки персонала

Проблема	Пути решения
Оценка сотрудников проводится стихийно	Разработать календарный план оценки сотрудников
Оценка проводится после окончания испытательного срока	Внедрить практику оценки работы новичков
Отсутствие схемы оценки и сохранения результатов	Внести изменения в ИТ-системах учета, чтобы была возможность сохранить все данные оценки
Результаты оценки не отражаются на мотивационной схеме сотрудников	Дифференцировать заработную плату с учетом эффективности отдачи работников

Оценка сотрудников также позволит выявить недостаток знаний у сотрудников и организовать процесс обучения, найти кадры с высоким потенциалом, понять, кто из сотрудников потенциально готов к управленческой работе или сможет взять на себя наставнические функции.

Усовершенствованная методика оценки персонала должна включать в себя:

- разработанные карты компетенций, в которых будут зафиксированы способности, которые требуются для выполнения обязанностей, социальные компетенции, соответствие организационной культуре компании.

- разработанные планы и регламенты оценки сотрудников.

Усовершенствованная система управления персоналом будет выглядеть следующим образом (рисунок 22).

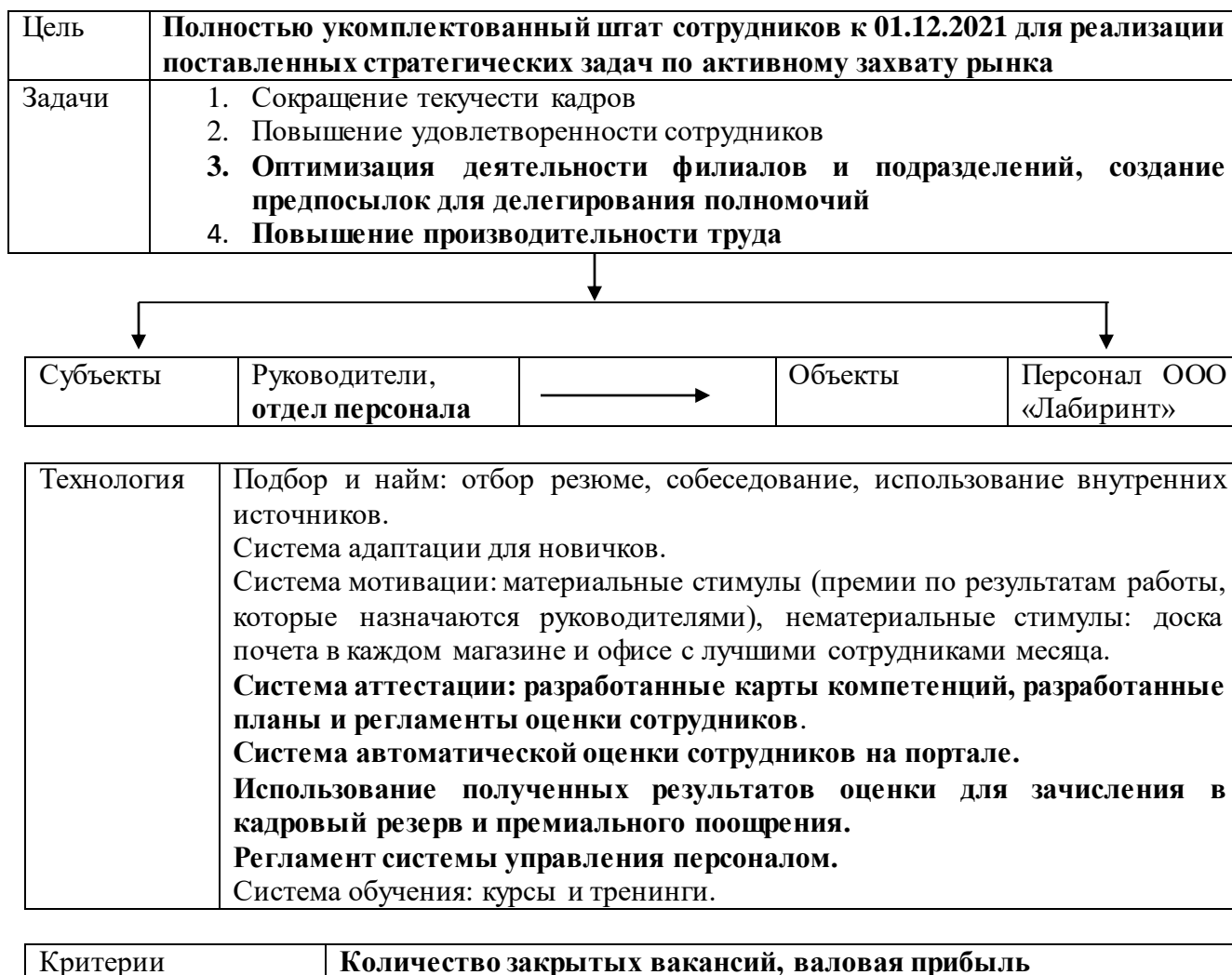


Рисунок 22 – Усовершенствованная система управления персоналом ООО

«Лабиринт»

Введение регламента системы управления персоналом позволяет заложить основу, на основании которой должен быть построен процесс управления персоналом, а также формализовать и структурировать трудовую деятельность сотрудников. Разработка данной технологии необходима для всех уровней менеджмента. Регламент для высшего руководства необходим для прозрачности выполняемых процессов (распределение ответственности и налаживание взаимосвязи), для среднего менеджмента – с целью установления четких требований к результату выполняемых работ и для простого исполнителя – с целью следования определенным правилам и требованиям.

Привязка уровня заработной платы к результатам оценки сотрудников позволит повысить производительность труда сотрудников и позволит перемещать сотрудников между подразделениями, что ранее было невозможно из-за субъективности системы премирования. Единая система KPI позволит показать сотрудникам их цели и задачи и конкретные поощрения за их выполнение и достижение. Эта технология необходима и для удержания сотрудников, и для повышения привлекательности работы для новых сотрудников. Система оценки и система мотивации должна быть распределена по категориям сотрудников и отражена на корпоративной странице.

Таким образом, усовершенствование системы оценки и аттестации повлияет сразу и на систему мотивации и на более эффективное закрытие вакансий (в том числе своими кадрами).

Для более эффективной реализации проекта необходимо разработать поле сил Курта Левина, которое предполагает изучение движущих и сдерживающих сил проекта (таблица 17).

Таблица 17 – Поле сил Кура Левина проекта совершенствования системы управления персоналом

Движущие силы	Сдерживающие силы
1 Потребность в закрытии вакансий	1 Недостаток времени
2 Необходимость расширения присутствия на рынке	2 Отсутствие квалифицированных специалистов в отделе персонала
3 Поддержка инициативы со стороны менеджмента	3 Недоверие и неосведомленность сотрудников

Наглядно соотношение движущих и сдерживающих сил можно представить на рисунке 23.

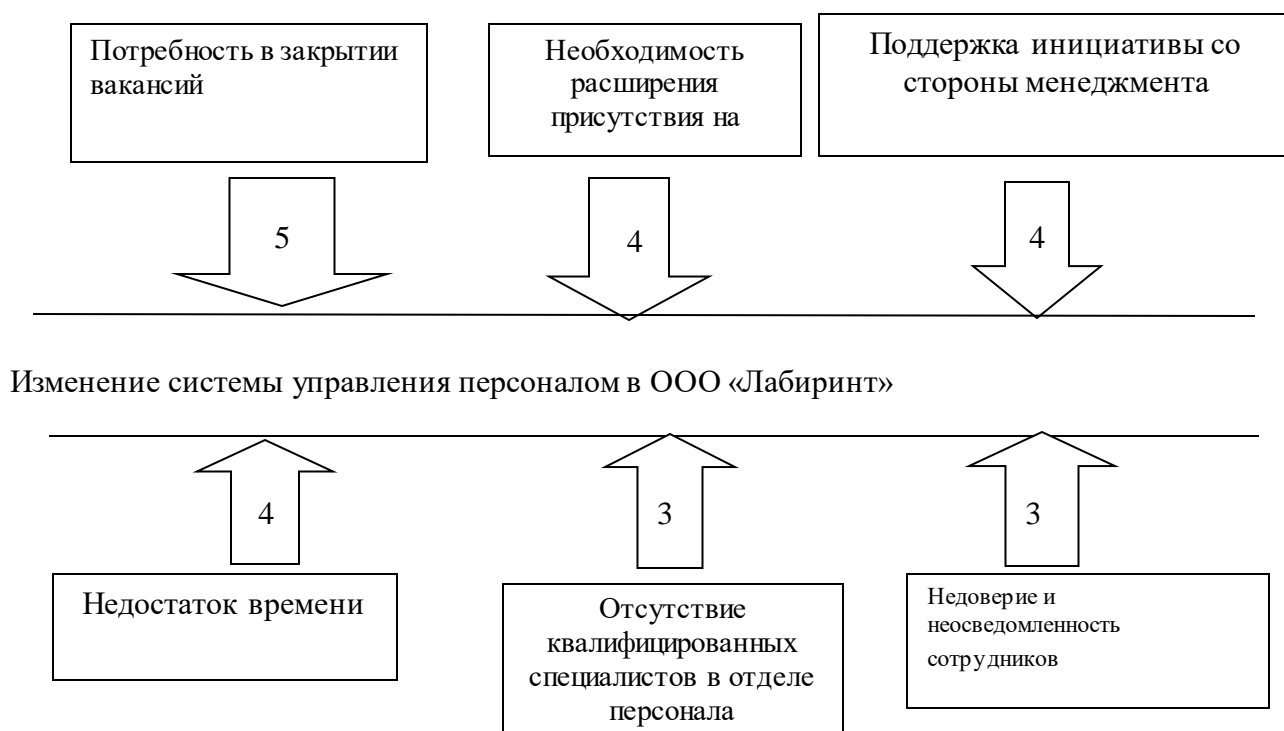


Рисунок 23 – Поле сил Курта Левина по проекту совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лабиринт»

Из рисунка 23 видно, что соотношение сил почти равно. Движущие силы превосходят сдерживающие, но незначительно. Это благоприятный фактор для реализации проекта. Но, тем не менее, чтобы минимизировать влияние

сдерживающих сил на реализацию проекта, предлагается рассмотреть ряд мероприятий:

1) Для снижения влияния фактора ограниченности временных ресурсов и маленького опыта у сотрудников отдела кадров необходимо предусмотреть детальную и тщательную разработку проекта и плана его реализации. Этот план должен включать в себя ключевые точки контроля и ответственных лиц, которые будут нести ответственность за отчетность в эти точки контроля.

2) Недоверие и неосведомленность сотрудников необходимо прорабатывать на этапе внедрения проекта. Важно изначально донести мысль о важности изменения системы управления персоналом до менеджмента, а затем постепенно знакомить с преимуществами изменения системы управления персоналом каждого сотрудника. Описывать эту информацию на корпоративной странице. Найти амбассадоров изменений и поддерживать их инициативы.

Перед реализацией проекта по совершенствованию системы мотивации необходимо оценить потенциальные риски. Шкала оценки рисков представлена в таблице 18.

Таблица 18– Шкала оценки рисков

Вероятность появления	Масштаб последствий
0,1 – крайне маловероятно	0,1- – незначительные
0,3 – маловероятно	0,3 – небольшие
0,5 – возможно	0,5 – средние
0,7 – весьма вероятно	0,7 – высокие
0,9 – практически достоверно	0,9 – крайне высокие

Рассмотрим возможные риски, которые могут возникнуть при реализации данного проекта (таблица 19).

Таблица 19 – Риски проекта по изменению системы управления персоналом

№	Риск	Вероятность	Сила	Оценка	Мероприятия
1	Недовольство сотрудников внедрением системы оценки	0,7	0,5	0,35	Презентация изменений для сотрудников, описание возможных бонусов
2	Снижение эффективности рабочего времени в период реализации проекта	0,3	0,3	0,27	Планирование рабочего времени специалистов, задействованных в реализации проекта, реализация проекта в период низкого сезона
3	Увеличение сроков реализации мероприятий по проекту	0,5	0,7	0,35	При планировании проекта уделить особое внимание временным и финансовым ресурсам. Заложить необходимые резервы.
4	Появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта	0,5	0,5	0,25	

Составим карту рисков для того, чтобы определить, на какие риски стоит обратить особое внимание.

Карта рисков представлена на рисунке 24.

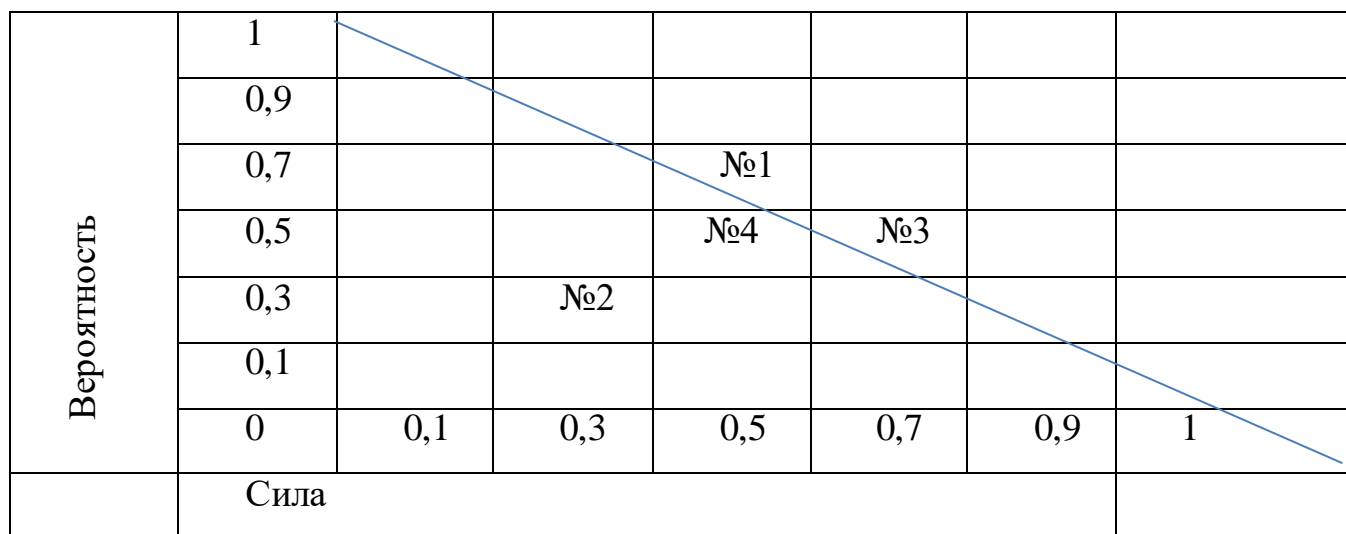


Рисунок 24 – Карта рисков проекта



Обратить внимание стоит на риск увеличения сроков реализации проекта и недовольство сотрудников тем, что на предприятии будет усиливаться система оценки сотрудников. Важно обращать внимание сотрудников на каждом этапе, что система направлена на улучшение условий их труда, постоянно рассказывать о преимуществах.

План мероприятий проекта представлен в таблице 20.

Таблица 20 – План мероприятий проекта по усовершенствованию системы управления персоналом

№	Мероприятие	Начало	Окончани е	Сроки, дн.	Ответственны й
1. Подготовительный этап					
1	Проведение анализов внешней и внутренней среды	01.06.21	03.06.21	2	Главный экономист
2	Кадровый аудит	03.06.21	13.06.21	10	Руководитель кадрового отдела
3	Утверждение состава проектной команды	13.06.21	18.06.21	5	Директор, менеджер по персоналу
4	Разработка формы опросника	18.06.21	20.06.21	2	Менеджер по персоналу
5	Проведение опросов по ожиданиям сотрудников от улучшений системы управления персоналом	20.06.21	25.06.21	5	Руководители подразделений
6	Анализ опросников	25.06.21	29.06.21	4	Менеджер по персоналу
7	Анализ системы оценки и аттестации	29.06.21	30.06.21	1	Менеджер по персоналу, главный экономист
8	Изучение лучших практик систем управления персоналом	30.06.21	01.07.21	1	Менеджер по персоналу
9	Согласование изменений системы управления с руководством	01.07.21	03.07.21	2	Директор, менеджер по персоналу
2. Процесс изменения системы управления персоналом					
10	Разработка презентации	03.07.21	04.07.21	1	Менеджер по персоналу
11	Презентация сотрудникам плана изменений системы управления персоналом	04.07.21	06.07.21	2	Менеджер по персоналу, руководители подразделений

12	Согласование макета и концепции страницы на портале с информацией об изменениях и автоматизированной оценкой	06.07.21	11.07.21	5	Менеджер по персоналу
13	Разработка страницы на портале	11.07.21	31.07.21	20	Менеджер по персоналу
14	Согласование критериев оценки сотрудников	31.07.21	05.08.21	5	Менеджер по персоналу, директор
15	Проведение оценки сотрудников	05.08.21	08.08.21	3	Менеджер по персоналу
16	Анализ полученных результатов	08.08.21	11.08.21	3	Менеджер по персоналу, директор
17	Разработка формы опроса по нематериальным формам мотивации	11.08.21	16.08.21	5	Менеджер по персоналу
18	Опрос сотрудников по предпочтительным формам нематериальных бонусов	16.08.21	17.08.21	1	Менеджер по персоналу
19	Анализ полученных результатов опроса	17.08.21	18.08.21	1	Менеджер по персоналу
20	Согласование концепции бонусной системы	18.08.21	21.08.21	3	Менеджер по персоналу, директор
21	Разработка новой бонусной системы	21.08.21	21.09.21	31	Менеджер по персоналу
22	Сведение всех изменений в системе персонала в единый документ	21.09.21	27.09.21	6	Менеджер по персоналу, директор
23	Внесение информации о новом регламенте системы управления персоналом на корпоративную страницу	27.09.21	06.10.21	9	Менеджер по персоналу
24	Собеседование с сотрудниками каждого отдела для донесения особенностей новой системы управления персоналом	06.10.21	20.10.21	14	Менеджер по персоналу
3. Завершающий этап					
25	Получение обратной связи от сотрудников	20.10.21	03.11.21	14	Менеджер по персоналу
26	Оценка эффективности проекта	03.11.21	17.11.21	14	Главный бухгалтер
27	Премирование участников проекта	17.11.21	31.11.21	14	Директор, главный бухгалтер

Таким образом, мероприятия рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 31 ноября 2021 года. В проекте задействованы кадровые

специалисты, менеджер по персоналу, главный экономисты, руководители подразделений и директор.

### 3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лабиринт»

Для планирования проекта необходимо составить его смету и бюджет. Затраты на проект подразделяются на инвестиционные и эксплуатационные.

Смета инвестиционных затрат на проект по повышению эффективности системы управления персоналом в ООО «Лабиринт» представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Смета инвестиционных затрат на проект по усовершенствованию системы управления персоналом

№	Мероприятия	Труд-ть, часов	Расчет	Итого, руб.
1	Проведение анализов внешней и внутренней среды	10	Доплата Главному экономисту: 850 руб. * 10 ч.	8500
2	Кадровый аудит	15	Доплата кадровым сотрудникам: 250 руб. * 15 ч. * 2 человека	7500
3	Утверждение состава проектной команды	7	Доплата Директору и менеджеру по персоналу: 1000 руб. * 7 ч. Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 7 ч.	11900
4	Разработка формы опросника	3	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч.	2100
5	Проведение опросов по ожиданиям сотрудников от улучшений системы управления персоналом	15	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 15 ч.	10500
6	Анализ опросников	20	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 20 ч.	14000
7	Анализ системы оценки и аттестации	10	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 20 ч. Доплата Главному экономисту: 850 руб. * 10 ч.	22500
8	Изучение лучших практик систем управления персоналом	3	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч. Покупка доступа к литературе 8000 руб.	11000

9	Согласование изменений системы управления с руководством	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 5 ч. Доплата Директору: 1000 руб. * 5 ч.	8500
			Итого	96500

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составила 96500 рублей. В затраты входят доплаты сотрудникам за выполнение дополнительных обязанностей, покупка доступа к литературе.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятия	06.21	07.21	Итого
1	Проведение анализов внешней и внутренней среды	8500		8500
2	Кадровый аудит	7500		7500
3	Утверждение состава проектной команды	11900		11900
4	Разработка формы опросника	2100		2100
5	Проведение опросов по ожиданиям сотрудников от улучшений системы управления персоналом	10500		10500
6	Анализ опросников	14000		14000
7	Анализ системы оценки и аттестации	22500		22500
8	Изучение лучших практик систем управления персоналом	11000		11000
9	Согласование изменений системы управления с руководством		8500	8500
		88000	8500	96500

Рассмотрев инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные затраты. Они совпадают с периодом реализации проекта и завершающим этапом.

Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Труд-ть,	Расчет	Итого, руб.
1	Разработка презентации	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч.	2100
2	Презентация сотрудникам плана изменений системы управления персоналом	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 7 ч. Доплата руководителям подразделений: 900 руб. * 7 ч. * 5 человека	36400
3	Согласование макета и концепции страницы на портале с информацией об изменениях и автоматизированной оценкой	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч Доплата Директору 1000 руб. * 3 ч.	5100
4	Разработка страницы на портале	100	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 100 ч. оплата работы привлеченной команде разработчиков 5000 руб. * 100 ч	570000
5	Согласование критериев оценки сотрудников	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 5 ч.	3500
6	Проведение оценки сотрудников	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч	2100
7	Анализ полученных результатов	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч Доплата Директору 1000 руб. * 3 ч.	5100
8	Разработка формы опроса по нематериальным формам мотивации	5	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 5 ч.	3500
9	Опрос сотрудников по предпочтительным формам нематериальных бонусов	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 7 ч.	4900
10	Анализ полученных результатов опроса	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч	2100
11	Согласование концепции бонусной системы	10	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 10 ч Доплата Директору 1000 руб. * 10 ч.	17000
12	Разработка новой бонусной системы	20	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб * 20 ч	14000
13	Сведение всех изменений в системе персонала в единый документы	50	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 50 ч.	35000
14	Внесение информации о новом регламенте системы	10	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 10 ч	7000

	управления персоналом на корпоративную страницу			
15	Получение обратной связи от сотрудников	5	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 5 ч.	3500
16	Оценка эффективности проекта	10	Доплата Главному бухгалтеру: 850 руб. * 10 ч.	8500
17	Премирование участников проекта	5	Доплата Директору: 1000 руб. * 5 ч. Доплата Главному бухгалтеру: 850 руб. * 5 ч. Бюджет на премии 350 000 руб.	359250
Итого				1079050

Таким образом, эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 1079050 рублей. Наиболее затратной статьёй является разработка страницы на корпоративном портале. При этом разработанная страница позволит в будущем сэкономить время сотрудников. Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятия	08.21	09.21	10.21	11.21	Итого
1	Разработка презентации	2100				2100
2	Презентация сотрудникам плана изменений системы управления персоналом	36400				36400
3	Согласование макета и концепции страницы на портале с информацией об изменениях и автоматизированной оценкой	5100				5100
4	Разработка страницы на портале	570000				570000
5	Согласование критериев оценки сотрудников		2100			2100
6	Проведение оценки сотрудников		5100			5100
7	Анализ полученных результатов		3500			3500

8	Разработка формы опроса по нематериальным формам мотивации		4900			4900
9	Опрос сотрудников по предпочтительным формам нематериальных бонусов		2100			2100
10	Анализ полученных результатов опроса		17000			17000
11	Согласование концепции бонусной системы		2100			2100
12	Разработка новой бонусной системы		5100			5100
13	Сведение всех изменений в системе персонала в единый документы			35000		35000
14	Внесение информации о новом регламенте системы управления персоналом на корпоративную страницу			7000		7000
15	Получение обратной связи от сотрудников				3500	3500
16	Оценка эффективности проекта				8500	8500
17	Премирование участников проекта				359250	359250
	Итого	613600	41900	42000		1079050

Далее необходимо составить генеральный бюджет проекта. Генеральный бюджет представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
06.21	88000	0	88000
07.21	8500	0	8500
08.21	0	613600	613600
09.21	0	41900	41900
10.21	0	42000	42000
11.21	0	371250	371250
Итого	96500	1079050	1175550

Таким образом, генеральный бюджет составил 1175550 рублей. Затраты по проекту представлены на рисунке 25.

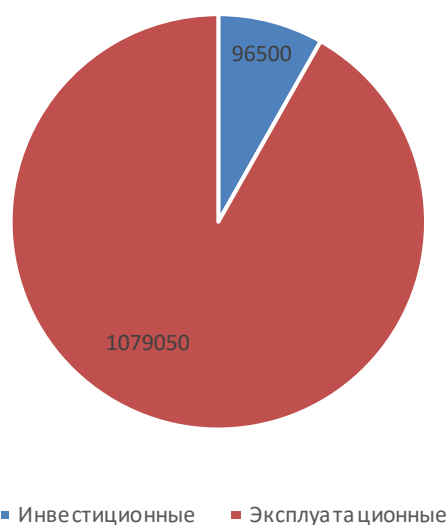


Рисунок 25 – Соотношение затрат инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта, руб.

Необходимые финансовые ресурсы для проекта спланированы, и компания имеет возможность оценить, нужно ли использовать свои денежные средства или привлекать кредитное финансирование. В любом случае экономический эффект от проекта приведет к повышению уровня прибыли, так как будут закрыты вакансии, а значит нагрузка будет распределяться эффективно, система мотивации начнет работать и будет мотивировать сотрудников работать эффективнее, а самое главное, меры нефинансовой мотивации помогут компании сэкономить в долгосрочной перспективе, при этом повышая удовлетворенность работой сотрудников и повышая их лояльность.

Рассмотрим экономию, полученную в результате реализации проекта.



Таблица 26 – Изменение затрат на выполнение функций в результате реализации проекта

№	Наименование функций	Затраты на осуществление функций		Экономия, руб.
		до мероприятий	после мероприятий	
1	Премирование сотрудников с помощью нематериальных методов и внедрения системы мотивации	4570000	4000000	570000
2	Подбор персонала, который увольнялся по причине недовольства уровнем заработной платы	370000	250000	80000
3	Снижение количества жалоб и необходимости компенсировать недовольство покупателей	684000	537000	147000
4	Снижение количества ошибок из-за отсутствия выстроенной системы персоналом	1560000	1040000	520000
Итого				1317000

Общий экономический эффект от проведенных мероприятий составит 1317000 руб.

#### Выводы по разделу три

На данный момент общая стратегия управления персоналом ООО «Лабиринт» ориентирована на массовый набор сотрудников, так как бизнес-стратегия сейчас направлена на расширение карты присутствия компании, поэтому требуется все большее количество сотрудников в разных регионах. В компании эффективно работает система подбора персонала, адаптации новых сотрудников, работает система обучения. В компании есть сложившаяся система мотивации, но нет разработанной системы начисления премий. Кадровый анализ показал, что есть тенденция увольнений сотрудников и рост числа нарушений трудовой дисциплины. Данные опроса сотрудников говорят о том, что сотрудники не

удовлетворены уровнем оплаты труда, возможностью взаимодействовать с руководителями и задачами, которые ставятся в рабочем режиме. В компании отсутствует выстроенная система мотивации и страдает система коммуникации между менеджментом и персоналом. При этом непосредственное руководство принимает решения и по премированию, и по обучению, и по приему персонала на работу (последнее собеседование проводится с непосредственным начальником). Материальное премирование осуществляется стихийно, сотрудники не понимают, что им необходимо сделать, чтобы получить премию. Это мешает их перемещению между подразделениями (что необходимо сейчас в условиях активного роста компании), потому что у каждого руководителя свои критерии качественного выполнения работы. Акцент в существующей системе мотивации на материальное поощрение, при этом нематериальное работает только в виде досок почета, которые не работают эффективно, потому что для того, чтобы туда попасть тоже нет четких критериев. Важно и то, что в компании нет разделения по системам мотивации для разных видов сотрудников: для руководителей, для офисного персонала, для складского персонала, для персонала магазинов.

В компании работает система депремирования и штрафов. Эта система должна использоваться в крайних случаях, так как в коллективе уже есть неудовлетворенность уровнем оплаты труда. И этот метод считается неэффективным в современных компаниях. Для построения эффективной системы мотивации необходимо выстроить систему аттестации и оценки сотрудников. Оценка сотрудников также позволит выявить недостаток знаний у сотрудников и организовать процесс обучения, найти кадры с высоким потенциалом, понять, кто из сотрудников потенциально готов к управленческой работе или сможет взять на себя наставнические функции.

Усовершенствованная методика оценки персонала должна включать в себя:

- разработанные карты компетенций, в которых будут зафиксированы способности, которые требуются для выполнения обязанностей, социальные компетенции, соответствие организационной культуре компании.

- разработанные планы и регламенты оценки сотрудников.

Вся оценка может быть проведена автоматически на странице сотрудника. Там же будут отражаться и сохраняться результаты проведенных оценок и аттестаций.

Основные риски проекта изменений системы управления персоналом учтены в поле сил Курта Левина. Бюджет проекта включил в себя инвестиционные (96500 руб.) и эксплуатационные расходы (1079050 руб.). Мероприятия по изменению системы рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01.06.2021 года по 01.12.2021. В проекте принимают участие руководители подразделений, менеджер по персоналу, главный бухгалтер, главный экономист и директор. Генеральный бюджет составил 1 175 550 рублей

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал относится к одному из самых сложных объектов управления в компании, потому что имеет возможность принимать самостоятельные решения и влиять на процессы в организации. У каждого сотрудника есть свои субъективные интересы и цели, и каждый чувствителен к управленческим воздействиям.

Управление персоналом – это целенаправленные действия менеджмента компании и департамента управления персоналом, включающие в себя разработку политик управления персоналом, концепций и стратегий кадровых политик.

Так как в настоящее время персонал считается одним из основных ресурсов компании, определяющий результаты и продуктивность ее деятельности, то важно грамотно выстраивать эффективную систему управления персоналом.

Результаты изучения сложившейся практики управления показали, что на российском рынке немного компаний, в которых уделяется достаточное внимание системе управления персоналом в целом. Персонал как субъект управления не находится на первом плане. При этом, как показывает опыт зарубежных компаний, именно персонал в долгосрочной перспективе является фактором конкурентоспособности предприятия. А в условиях нестабильного российского рынка может являться фактором выживания компании.

Рассматриваемая компания «Красное&Белое» — российская компания-ритейлер и одноимённая сеть магазинов формата самообслуживания. По итогам 2019 года сеть «Красное & Белое» вошла в рейтинг Forbes «200 крупнейших частных компаний России», заняв 29 строчку. На начало 2020 года в сети работают более 100 000 сотрудников.

Анализ внешней и внутренней среды выявил, что наибольшую власть имеют покупатели, в отрасли нет напряжения, которое может помешать компании расти и развиваться. Стратегия компании заключается в стремительном росте и захвате рынка, при этом миссия предполагает работу с потребителем, которая на данный момент неинтересна сотрудникам, которые не чувствуют себя необходимыми и

важными звеньями в структуре компании. Стратегией в отношении повышения конкурентоспособности можно использовать стратегию дифференциации продукции, также обратить внимание на работу с персоналом, так как именно персонал в магазинах доносит до потребителя основную миссию компании, формирует отношение к сети в целом и может повлиять на отношение потенциальных сотрудников (HR-бренд).

Кадровый аудит показал, что примерно пропорционально в динамике за 3 года возрастает коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести. Коэффициент оборота по приему падает, потому что активный набор сотрудников еще не прекращен, но нет данных на конец года.

На данный момент общая стратегия управления персоналом ООО «Лабиринт» ориентирована на массовый набор сотрудников, так как бизнес-стратегия сейчас направлена на расширение карты присутствия компании, поэтому требуется все большее количество сотрудников в разных регионах. В компании отсутствует выстроенная система мотивации и страдает система коммуникации между менеджментом и персоналом. Материальное премирование осуществляется стихийно, сотрудники не понимают, что им необходимо сделать, чтобы получить премию. Акцент в существующей системе мотивации на материальное поощрение, при этом нематериальное работает только в виде досок почета, которые не работают эффективно, потому что для того, чтобы туда попасть тоже нет четких критериев. В компании работает система депремирования и штрафов, этот метод считается неэффективным в современных компаниях. Для построения эффективной системы мотивации необходимо выстроить систему аттестации и оценки сотрудников. Оценка сотрудников также позволит выявить недостаток знаний у сотрудников и организовать процесс обучения, найти кадры с высоким потенциалом, понять, кто из сотрудников потенциально готов к управленческой работе или сможет взять на себя наставнические функции.

Усовершенствованная методика оценки персонала должна включать в себя:

- разработанные карты компетенций, в которых будут зафиксированы способности, которые требуются для выполнения обязанностей, социальные компетенции, соответствие организационной культуре компании.

- разработанные планы и регламенты оценки сотрудников.

Вся оценка может быть проведена автоматически на странице сотрудника. Там же будут отражаться и сохраняться результаты проведенных оценок и аттестаций.

Основные риски проекта изменений системы управления персоналом учтены в поле сил Курта Левина. Бюджет проекта включил в себя инвестиционные (96500 руб.) и эксплуатационные расходы (1079050 руб.). Мероприятия по изменению системы рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01.06.2021 года по 01.12.2021. В проекте принимают участие руководители подразделений, менеджер по персоналу, главный бухгалтер, главный экономист и директор. Генеральный бюджет составил 1 175 550 рублей

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации, статья 15 – М.: ОмегаЛ, серия Кодексы Российской Федерации, 2017.- 224 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. /М. Армстронг — М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов /Т.Ю. Базаров,Е.А. Аксенова, Б.Л. Еремин и др. - Москва : ЮнитиДана - 561 с.
4. Балашов, Ю.К. Энциклопедический словарь по управлению персоналом / Ю.К. Балашов, В.П. Пугачев – М.: ИНФРА-М, 2016. – 287 с.
5. Беккер, Г. Человеческий капитал. Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал/Г. Беккер. - США: экономика, политика, идеология, 1993.
6. Вебер, М. Избранные произведения/ М. Вебер. - М.:Прогресс, 1990. – 805 с.
7. Гаврилова, О.А. Стратегическое управление персоналом в современных условиях /О.А. Гаврилова, Ю.И. Гущина - Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2013. – № 4(11). – 118 с.
8. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом/ Гордиенко, Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 352 с.
9. Горфинкель, В.Я. Инновационный менеджмент /В.Я. Горфинкель–М.: Интел-Синтез- 2014. – 424 с.
10. Дейнека, А. В. Управление персоналом/ А. В. Дейнека – М.: Дашков и К, 2010. – 292 с.
11. Десслер, Г. Управление персоналом /Г.Десслер – М.: ЮНИТИ, 2014 г. – 313 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 3-е изд. /А.П. Егоршин - Н. Новгород: НИМБ, 2001. - 720 с.
13. Журавлев, П.В., Управление персоналом/ П.В. Журавлев – М.: ЭКМОС, 2016. – 512 с.

14. Ивановская, Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов - М.: ГАУ, 2009. - 270 с.
15. Кабаченко, Т.О. Психология управления / Т.О. Кабаченко - М.: Юрайт, 2011. - 348 с.
16. Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности / В.Г. Каменская – М.: Академия, 2015. – 373 с.
17. Качалина, Л.Н., Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина – М.: ЭКСМО, 2013. – 288 с.,
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2017. – 704 с.
19. Кириллюк, О.М. Концепция управления человеком как одно из перспективных направлений управления персоналом // О.М. Кириллюк, Е.А. Панова, К.А. Панова - Современные концепции научных исследований: Материалы IV Международной научно-практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ - Н.Новгород, 2015. – 107 с.
20. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова– М.: Дашков и К, 2014. – 216 с.
21. Маслова, В. М. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов / В.М. Маслова - М.: Центр, 2016. – 432 с.
22. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова — М. : Юрайт, 2011. – 488 с.
23. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова – М.: ИНФРА-М, 2013. – 467 с.
24. Музыченко, В.В. Управление персоналом: лекции: учебник для студентов высших учебных заведений / В.В, Музыченко - М.: Академия, 2003. – 528 с.
25. Наумов, А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) / А. Наумов – Менеджмент - 2013. - №3 -104 с.
26. Николаевская, М.Л. Управление персоналом в современном менеджменте // М.Л. Николаевская, Е.В. Спектор - Теоретические и прикладные



вопросы науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях, 2015. – 82 с.

27. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов/ Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова - М.: Экзамен - 2004. – 256 с.

28. Папкина, Л. Ю. Показатели эффективности деятельности по управлению персоналом. Подбор кадров /Л.Ю. Папкина, 2013. - №4 – 45 с.

29. Пелих, А.С. Теория управления/А.С. Пелих – М.: ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

30. Примак, Д.Д. Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией// Д.Д. Примак, Н.Б. Завьялова - Человеческий капитал и профессиональное образование, 2015. – № 3(15). – 58 с.

31. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом/ М.Ю. Рогожин – М.: Омега, 2015. – 438 с.

32. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. / З.П. Румянцева - М.: ИНФРА, 2010. – 304 с.

33. Самыгин, С.И. Управление персоналом /С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко - Ростов н/Д, 2009. – 340 с.

34. Филатов, О.К. Планирование, финансы, управление на предприятия / О.К. Филатов, Л.А. Козловская, Т.Н. Цветкова - М.: Финансы и статистика, 2011. – 470 с.

35. Хант, Дж. Организации как культуры. Управление изменением /Дж. Хант, 2014. – 65 с.

36. Цугель, Т. М. Десять шагов на пути к процессной структуре организации. Методы менеджмента качества/ Т.М. Цугель, 2013.

37. Чарышева, С. Р. Роль специалиста по управлению персоналом в обеспечении эффективного социально-психологического состояния персонала в условиях кризиса/ С.Р. Чарышева - Электронный сборник статей PsyJournals, 2009. - №2.

38. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. – 199 с.

39. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации (изд 7-е)/ С.В. Шекшня - М., 2009. – 188 с.
40. Beer, M. Human Resources Management: A General Manager's Perspective /M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Mills, R. Walton— New York: Free Press, 1985.
41. Merkle Management and Ideology /Merkle, A. Judith - University of California Press, 1981. – 325 p.
42. Towers, D. "Human Resource Management essays"/D. Towers, 2007.

