

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Филиал в г. Златоусте

Факультет «Сервис, экономика и право»

Кафедра «Экономика и право»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ Т.И. Гусева

_____ 2021 г.

Анализ и совершенствование кадровой политики
ООО «Спортмастер»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.01.2021.038.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

_____ И.И.Турсукова

_____ 2021 г.

Автор работы

студент группы ФСЭиП-402

Н.О. Ерохина

_____ 2021 г.

Нормоконтролер

к.т.н., доцент

_____ Е.В. Баранова

_____ 2021 г.

Златоуст 2021

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Филиал в г. Златоусте

Факультет «Сервис, экономика и право»

Кафедра «Экономика и право»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ Т.И. Гусева

_____ 2021 г.

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу студента

Ерохиной Натальи Олеговны

Группа ФСЭиП-402

1 Тема работы – Анализ и совершенствование кадровой политики ООО «Спортмастер» утверждена приказом по университету от «26» апреля 2021 г. № 714-13/12.

2 Срок сдачи студентом законченной работы «18» июня 2021 г.

3 Исходные данные к работе – учебная литература в области кадровой политики, экономические показатели ООО «Спортмастер».

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке – исследовать понятие, цели, принципы и типы кадровой политики, дать характеристику механизма формирования кадровой политики; осуществить анализ системы управления персоналом и кадровой политики ООО «Спортмастер»; разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Спортмастер» и определить эффект от их внедрения.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.) – альбом иллюстраций; презентация PowerPoint.

Общее количество иллюстраций 19

6 Дата выдачи задания «01» февраля 2021 г.

Руководитель _____ / _____ /
(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____ / _____ /
(подпись) (расшифровка подписи)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До 01.02.2021	
Подбор литературы, материалов, исходных данных, программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До 26.02.2021	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Введение, заключение	До 26.03.2021 До 26.04.2021 До 01.06.2021	
Нормоконтроль	До 08.06.2021	
Проверка содержания выпускной квалификационной работы руководителем	До 15.06.2021	
Проверка на антиплагиат	До 17.06.2021	
Редактирование и представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетенной) работы	До 18.06.2021	
Получение отзыва руководителя	До 21.06.2021	
Подготовка доклада, презентации и альбома иллюстраций к защите	До 24.06.2021	
Утверждение ВКР заведующим кафедрой	25.06.2021	

Заведующий кафедрой _____ / _____ /
(подпись) (И.О. Фамилия)

Руководитель работы _____ / _____ /
(подпись) (И.О. Фамилия)

Студент _____ / _____ /
(подпись) (И.О. Фамилия)

АННОТАЦИЯ

Ерохина Н.О. Анализ и совершенствование кадровой политики ООО «Спортмастер» – Златоуст: ЮУрГУ, ЭиП, 2021, 93 с., 14 ил., 38 табл., библиогр. список – 50 наим.

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

В первом разделе работы рассматриваются теоретические и методологические основы кадровой политики, раскрывается её сущность, задачи и структура.

Во втором разделе представлена характеристика ООО «Спортмастер» и его финансовые показатели. Проводится анализ кадрового состава данного предприятия и предлагается к внедрению система для улучшения кадровой политики ООО «Спортмастер».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Кадровая политика предприятия: экономическая сущность, задачи, типы.....	8
1.2 Направления кадровой политики, этапы ее формирования.....	13
1.3 Методика анализа кадровой политики предприятия.....	20
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СПОРТМАСТЕР».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала предприятия.....	43
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Спортмастер» и их экономический эффект.....	58
Заключение.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Положение о премировании сотрудников ООО «Спортмастер».....	88

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Спортмастер», которое осуществляет продажу спортивной одежды и инвентаря в Златоусте.

Предметом исследования является кадровая политика предприятия.

Цель исследования – по результатам проведенного анализа разработать мероприятия, позволяющие совершенствовать кадровую политику ООО «Спортмастер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

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

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

Особенную ценность при написании бакалаврской работы представили труды ученых М.И. Бухалков, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, М.В. Маслова и др. Информационная база – бухгалтерская отчетность ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

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

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

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Кадровая политика предприятия: экономическая сущность, задачи, типы

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

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

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

В теории существуют три подхода к определению кадровой политики:

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

2) Маслова В.М. – кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией)

и повседневной управленческой деятельностью [37, с. 49].

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

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

Ниже представлены положительные факторы, которые формируют кадровую политику:

1) Поиск подходов к важнейшим составляющим кадровой работы и их взаимосвязей.

2) Экономия времени на принятие кадровых решений.

3) Уменьшение зависимости от субъективного и необоснованного принятия ошибочных кадровых решений.

4) Постоянство, стабильность подходов при взаимодействии персонала.

5) Соблюдение законодательства.

6) Адаптация сотрудников к условиям, которых придерживается организация, а так же обеспечение поддержки с их стороны принимаемых кадровых решений [46, с. 162].

Кадровая политика определяется рядом важных составляющих, таких как: внутренние (определяет цели и структуру предприятия и морально–психологическую атмосферу в данном коллективе); внешние факторы (трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с

профсоюзом) [4, с. 92]. В качестве составных компонентов кадровая политика содержит следующие отдельные виды политики:

- отбора и адаптации;
- оценки;
- обучения;
- оплаты труда, мотивации и стимулирования;
- социальных отношений.

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

1. Отбор – политика в области привлечения, найма и адаптации персонала, формирование кадрового резерва.
2. Оценка – оценка и аттестация персонала, эффективности труда и рабочих мест.
3. Оплата – политика в отношении мотивации и стимулирования труда.
4. Обучение – политика в сфере обучения и развития персонала.
5. Обязательства – политика по соблюдению техники безопасности, трудового и иного законодательства и принятых руководителями на себя обязательств перед сотрудниками [26, с. 61].
6. Опросы – политика по поддержанию морально–психологического климата и мониторингу исполнения кадровой политики в компании с учетом имеющихся условий на рынке труда.

7. Отношение к персоналу (центральный элемент модели) – «философия», которая подразумевает ценности, свойственные организации, и подход к управлению персоналом в целом [18, с. 96]. Выбор терминов, в которой сформулирована кадровая политика, зависит от специфики бизнеса и особенности отношения к персоналу как кадрам, человеческому ресурсу или капиталу (таблица 1.1).

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

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

Элементы кадровой политики зачастую представлены ключевыми функциями управленческого менеджмента, выполняющие с применением положений, регламентов, инструкций, технологий. Правила и процедуры, с одной стороны, формализуют запросы компании к работникам, с другой – представлены выражением произведенной кадровой политики.

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

Разработанная кадровая политика обычно оформляется в виде документа, доступного для всеобщего ознакомления [21, с. 19]. Каждое предприятие должно

иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда [25, с. 47].

Элементами концепции кадровой политики являются:

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

6) На формирование кадровой политики компании влияет несколько факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, отношения с отраслевыми союзами, Экономическая ситуация, перспективы развития рынка труда. Внутренние факторы: структура и цели организации, используемые технологии, территориальное положение компании, отношения и морально - психологический климат в коллективе, доминирующая организационная структура [48, с. 284].

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих потребностей в персонале и их расходов;
- разработка позиций по конкретным направлениям работы с людьми (подбор, переезд, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, мотивация, создание социальных партнерств, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- кадровый контроль [44, с. 147].

В последние годы в России произошли значительные изменения в приоритетах в отношении человека как работника (работника, специалиста), который является основным ресурсом любой организации и признан важнейшим

драйвером современного развития.

Высококвалифицированный персонал - залог успеха любой компании. Тем самым можно сказать, что рентабельность предприятия зависит от того, насколько квалифицирован персонал [13, с. 90].

1.2 Направления кадровой политики, этапы ее формирования

Управление персоналом – это область деятельности, которая является общей для всех организаций, и ее основной задачей является обеспечение организации кадрами и целенаправленное использование персонала.

Заявление о кадровой политике решает следующие основные задачи::

1) Сотрудники имеют возможность ознакомиться с принципами и правилами, регулирующими разработку и реализацию решений в области управления персоналом, что делает работу в компании более предсказуемой.

2) Руководители компании на любом уровне имеют документ, содержащий правила и принципы, которым необходимо следовать при принятии и реализации управленческих решений в отношении персонала.

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

3.1) Уважение к потребностям сотрудников.

3.2) Демократических отношений.

3.3) Согласия и единства в достижении целей организации.

4) Единые принципы управления персоналом используются во всех подразделениях, представительствах и дочерних обществах компании [50, с. 29].

Таким образом, кадровая политика должна расширять возможности организации, реагировать на изменения в технологии производства и рыночных условиях, а также формировать возможности организации.:

1) Требования к сотрудникам на этапе найма (уровень образования, пол, возраст, опыт работы, степень специальной подготовки и т.д.).

2) Отношение к «капиталовложениям» в персонал, чтобы способствовало на целенаправленное влияние на развитие определенных способностей.

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

4) Позитивный имидж компании как работодателя.

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

При управлении персоналом решаются следующие конкретные задачи:

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

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

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

персонала..

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

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

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

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

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

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

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

Здесь же обычно предоставляется информация об основных стратегических целях компании (куда стремится организация, как она видит себя в долгосрочной перспективе) [29, с. 60]. Значительное место также отводится ценностям, которых придерживаются сотрудники данной организации – основным убеждениям и мнениям о том, что организация собирается достичь и какие средства достижения ее целей считаются приемлемым (в том числе с моральной точки зрения), а какие – нет. Приведем примерное содержание такого комплексного документа, предназначенного для всех работников компании.

Знакомство сотрудников с целями и задачами организации, ее кадровая политика способствует формированию адекватной организационной культуры, уменьшению нарушений дисциплины, оборота персонала, устранению неадекватных трудовых конфликтов, помогает снять у работников беспокойство, преодолеть сопротивление переменам в компании [8, с. 90].

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

- планирование персонала;
- поддержка занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;

- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т.д.

Каждому предприятию нужна концепция кадровой политики, которая участвует в развитии собственников, руководителей, отдела кадров на основе анализа кадровой структуры, прогнозирования развития производства, состояния рынка труда [25, стр. 83]. Иногда эту работу выполняют с помощью специальных консалтинговых компаний. Хотя оплата этих услуг очень высока, доходность значительно превышает стоимость, показывают исследования. Элементами концепции кадровой политики являются:

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

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

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

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- определение позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства,

адаптация, обучение, развитие и т. д.);

- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала [44, с. 66].

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

1) Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов работы персонала. Создание системы мотивации в организации. Идеология работы персонала может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы при работе с персоналом организации и который ежедневно осуществляется всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации; идеология может уточняться.

2) Планирование кадровых потребностей организации с учетом существующего персонала. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребности персонала (стратегия развития организации, количество производимых продуктов, используемые технологии, динамика занятости).

3) Занятость, выбор и управление персоналом. Для этого необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизировать взаимосвязь между внутренним (перемещение внутри организации) и внешним (прием новых сотрудников).

Для организации по управлению персоналом мы рекомендуем разрабатывать должностные инструкции и определять содержание работы на каждом месте работы, разрабатывать четкую систему заработной платы, осуществлять планирование и контроль работы персонала.

4) обучение персонала и переподготовка их. Рекомендуется определить форму обучения сотрудников в процессе обучения (с помощью сотрудников структурного подразделения организации, ответственного за работу с персоналом или в соответствующем учебном заведении, с разделением производства или без него).

5) структура и организация рабочего процесса: определение рабочих мест,

условий труда, удержания и порядка работы [45, стр. 56].

Методические основы подготовки кадровой политики (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Этапы формирования кадровой политики

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

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

1.3 Методика анализа кадровой политики предприятия

Управление персоналом является неотъемлемой частью общей стратегии управления компанией. Основной целью такой стратегии является достижение рассчитанной прибыли, повышение производительности труда, продажа товаров или услуг в определенной степени и в определенных темпах, достижение определенной степени удовлетворения социальных потребностей работников. В рамках отношений кадровой политики и стратегического управления предприятием решаются проблемы [7, стр. 9]:

1) Предоставление квалифицированных и заинтересованных сотрудников компании.

2) Эффективное использование навыков персонала.

3) Улучшение системы мотивации, повышение удовлетворенности работой.

4) Разработка системы профессионального развития и обучения.

5) Поддержание благоприятного климата.

6) Планирование Карьеры (Продвижение).

7) Развитие творческой деятельности персонала, улучшение методов оценки персонала, обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом [31, стр. 123].

Стратегия развития (концепция) компании (предприятия) как производственной и экономической системы имеет решающее значение для кадровой политики в выборе. Кроме того, хорошо подобранная и реализованная кадровая политика способствует такой же реализации стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

– деятельность предприятия – реорганизация производства из-за спроса на продукцию;

– финансово-экономическая – возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы;

– социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала.

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

1) Производство продукции с потенциально низкой себестоимостью. Это направление приемлемо для массового спроса на производство товаров. Хотя это связано с инвестициями в новое оборудование, технологии, но предполагается, что достигается максимальный эффект сбережений, включая заработную плату, инвестиции, рабочую силу и инвестициях в развитие рабочей силы.

2) Диверсификация: сосредоточение внимания на разнообразном потребительском спросе и производстве товаров с уникальным дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на эти продукты могут быть компенсированы экспертами за получение расходов на обучение.

3) Ориентация на определенные рыночные ниши: распределение в разных географических областях, производство определенных групп клиентов. Эти варианты выбора практически не меняют производственный персонал.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. В соответствии с этим подходом существуют несколько ситуаций, стратегий, связанных с конкретным предприятием и этапами его развития:

1) Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, а так же подготовка к жесткой конкуренции на рынке. Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие вопросы: какой персонал необходим, кого набирать, где, если

требуется специальное обучение, его можно обучить с точки зрения специфики производства. Так же можно сказать и о том, что сама ситуация очень сильно влияет: новый бизнес с нулевого цикла или на базе функционировавшего ранее предприятия [36, с. 106].

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

С точки зрения кадровой политики эта ситуация может проявляться по-разному. Во-первых, можно расширить производство одного продукта, остановив производство другого. В этом случае персонал увольняется или перерабатывается в соответствии с производственной целью. Во-вторых, из-за меняющегося потребительского спроса необходимо быстро ввести в эксплуатацию доступные резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

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

Кадровая политика в этом случае решает проблемы обучения персонала как с точки зрения численности, так и профессиональной структуры в рамках развития (включения) новых отраслей. Кроме того, из-за возможного территориального разделения производства (предприятия, ведомства внутри ассоциации и др.) Необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения труда от одного производства (отделов) к другому региону ограничены [36, с. 117].

4) Диверсификация – вторжение существующих предприятий в новые сферы производственной деятельности (по сравнению с существующей

специализацией) с целью повышения экономической стабильности предприятия. Диверсификация возможна в областях, связанных с основной деятельностью компании и в полностью независимых сферах бизнеса. Если компания развивается для привлечения компаний, которые напрямую не связаны с ее основным бизнес-профилем, корпоративное управление осуществляется не на уровне конкретных производственных планов, а на уровне общих финансовых показателей. С диверсификацией в областях, близких к основной деятельности, меняется производство и организационная структура предприятия.

5) Стратегия перевода капитала. Он заключается в укреплении и снижении контроля над расходами, удалении ресурсов из-за потери территорий и перемещении их в прибыльные сферы бизнеса путем замены руководства (и даже простых сотрудников).

С точки зрения кадровой политики реализация этой стратегии также может принести экономию на привлечении и поддержании рабочей силы, освобождении работников из убыточных отраслей и, наоборот, увеличении численности персонала в прибыльных сферах бизнеса. Поскольку эта стратегия реализуется в течение относительно короткого периода времени, проблемы с персоналом также должны быть быстро решены.

б) лишение капитала и прекращение деятельности. В случае неудачи любой из видов деятельности применяется следующее: переориентация на новые сегменты рынка, где есть высокая вероятность успеха, уменьшение объема и включение всех резервов в предприятие, прекращение деятельности-ликвидация предприятия или продажа предприятия.

Что касается кадровой политики, это самый сложный вариант, поскольку он касается увольнения сотрудников, значительного экономического ущерба и необходимости выплачивать различные пособия в рамках социального обеспечения [18, стр. 36]. Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях формирования рыночных отношений показывает, что на практике используются всевозможные стратегии выживания и развития предприятия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$K_з = \mathcal{Ч}_{ау} / \mathcal{Ч}_{ппп}. \quad (1.4)$$

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

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

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

$$K_{эа} = \Pi / Ч_{ау}. \quad (1.6)$$

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

$$K_{до} = ОТ_c / В_c. \quad (1.7)$$

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

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

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

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

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

$K_{ок} > 1$ показывает компетентность, эффективность управленческой деятельности. Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций и затрат.

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

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

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

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

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

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

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

$$K_{y1} = (\sum_{i=1}^n Z_i \times M_i) \times K_{д} \times K_{с} \times Z_{р}, \quad (1.10)$$

где Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта,

M_i – руб.;

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

$K_{д}$ – количество работников, занятых разработкой оргпроекта, чел.;

$K_{с}$ – коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату;

$Z_{р}$ – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование; другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта, тыс. руб.

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

$$\Pi = \frac{O}{Ч}, \quad (1.11)$$

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

$Ч$ – число работников, чел.

Выработка – показатель количества продукции, услуг, объема работ,

произведенного в единицу рабочего времени рабочим или коллективом, формула (1.12).

$$П_{\text{в}} = \frac{В}{Т}, \quad (1.12)$$

где В – объем продукции в натуральном, стоимостном выражении или норма-
часам;

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

Т – затраты рабочего времени на производство продукции, час.

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

$$Т = \frac{В}{О_{\text{к}}}, \quad (1.13)$$

где Т – трудоемкость, тыс. руб.;

В – нормативное время выполнения работы, час;

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

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

$$С = \frac{З}{Т}, \quad (1.14)$$

где З – стоимость затрат предприятия на рабочую силу (затраты на оплату
труда), тыс. руб.

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

Коэффициент общего оборота $К_{\text{об}}$ рассчитывается по формуле (1.15).

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

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

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

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

Коэффициент приема кадров рассчитывается по формуле:

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

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

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

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

Коэффициент в текучести кадров $K_{т}$ рассчитывается по формуле (1.18).

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

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

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

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

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

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

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратно-емкость продукции» ($Y_{п}$) (1.21) [10, с. 319].

$$Y_{п} = \frac{З}{O_{п}}, \quad (1.21)$$

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

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

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

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

$$\Pi_{\text{пр}} = V \times T \times \text{Ч}_T, \quad (1.22)$$

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

V – среднедневная выработка на одного человека, тыс. руб.;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, час;

Ч_T – число выбывших по причине текучести, чел.

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

$$\Pi_o = Z_o \times D_{\text{и}} \times K_{\text{и}}, \quad (1.23)$$

где Π_o – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников, тыс. руб.;

Z_o – затраты на обучение и переобучение тыс. руб.;

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

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

Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции (1.24) [50, с. 209].

$$\Pi_{\text{сп}} = C_{\text{рв}} \times K_{\text{сп}} \times \text{Ч}_y, \quad (1.24)$$

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

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

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

Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих (1.25) [50, с. 210].

$$\Pi_{\text{уп}} = C_{\text{рва}} \times K_{\text{м}} \times \text{Ч}_M, \quad (1.25)$$

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

K_M – месячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

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

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести (1.26).

$$\Pi_H = (Z_H \times D_T) \times K_{изм}, \quad (1.26)$$

где Z_H – затраты на набор персонала, тыс. руб.;

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

D_T – доля текучести, %.

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

$$\Pi_{бн} = (O_б \times D_{бр}) \times K_{изм}, \quad (1.27)$$

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

– общие потери от брака, тыс. руб.;

$O_б$ – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года, %;

$D_{бр}$ – коэффициент изменения ССЧ, равный отношению численности на

$K_{изм}$ – конец периода к численности на начало периода.

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7–12 % их годовой заработной платы; специалистов 18–30% ; управляющих 20–100 % [40, с. 289].

Выводы по разделу один

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, и реализуется через систему работы с персоналом, через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование,

подбор и расстановка работника, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов, мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников. Кадровая политика предприятия нацелена на постоянное совершенствование и развитие человеческого потенциала, повышение рациональности его использования.

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

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

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СПОРТМАСТЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

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

Место нахождения магазина ООО «Спортмастер»: Челябинская область, город Златоуст, поселок Айский, 70.

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

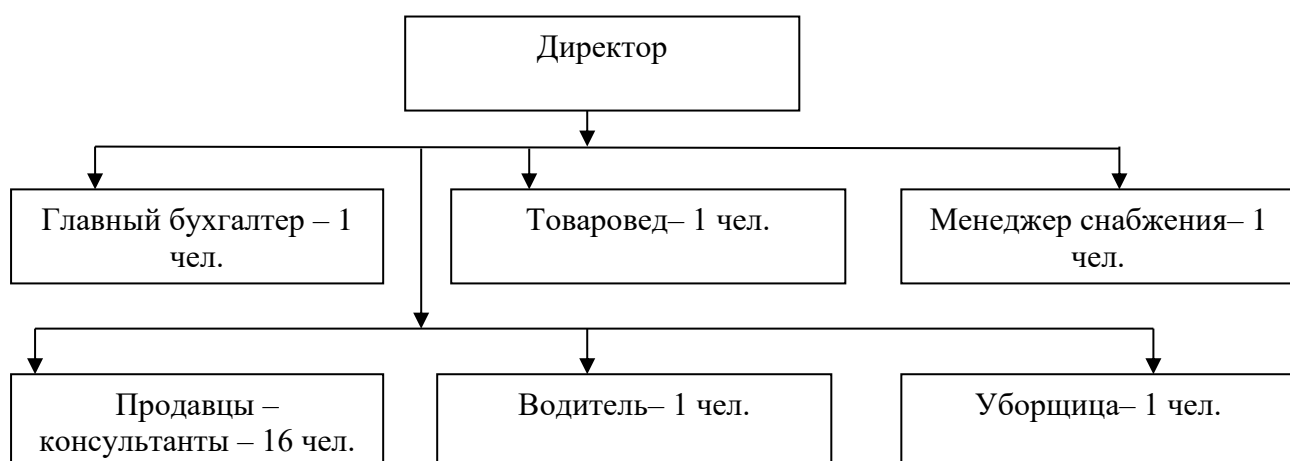


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Спортмастер» в Златоусте

Для ООО «Спортмастер» была выбрана линейно-функциональная организационная структура. Организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный должностными полномочиями и осуществляющий самостоятельное руководство подчиненными сотрудниками и осуществляющий все функции управления.

Основные достоинства линейно–функциональной структуры следующие:

- высокая эффективность при небольшом разнообразии продуктов и рынков;
- централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации;

- функциональная специализация и опыт;

- высокий уровень использования потенциала специалистов по функциям.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести:

- возникновение проблем межфункциональной координации;

- возложение ответственности за общие результаты только на высший уровень;

- недостаточную реакцию на динамичные изменения внешней среды;

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

Основные финансово–экономические показатели деятельности ООО «Спортмастер» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика финансовых результатов ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Изменение по годам		Темпы роста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Выручка от реализации	56 500	57 100	64 874	600	7774	101,06	113,61
Себестоимость продаж	39 633	37 262	48 272	–2371	11010	94,02	129,55

Окончание таблицы 2.1

Валовая прибыль	16 867	19 838	16 602	2971	-3236	117,61	83,69
Прибыль от продаж	16 867	19 838	16 602	2971	-3236	117,61	83,69
Прочие доходы	1625	2215	2025	590	-190	136,31	91,42
Прочие расходы	11 225	12 047	12 037	822	-10	107,32	99,92
Прибыль до налогообложения	7267	10006	6590	2739	-3416	137,69	65,86
Текущий налог на прибыль	1090	1501	989	411	-512	137,71	65,89
Чистая прибыль	6177	8505	5602	2328	-2903	137,69	65,87

Выручка в 2018 г. составляла 56500 тыс. руб., в 2019 г. – 57 100 тыс. руб., а в 2020 г. она увеличилась до 64 874 тыс. руб., что в абсолютном значении составило 7774 тыс. руб. (или 113,61 %). Рост оборота от продаж произошел из-за изменения ассортиментной политики (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря) и за счет частых проведенных акционных распродаж спортивных товаров. Вместе с ростом выручки повышается и стоимость проданных товаров с 39 633 тыс. руб. в 2018 г. до 37 262 тыс. руб. и 48 272 тыс. руб. в 2019 и 2020 годах соответственно.

Положительной оценки заслуживает непревышение темпов роста себестоимости (1,06 %) над темпами роста выручки (94,02 %), но за 2020 год превышение темпов роста себестоимости (29,55 %) над темпами роста выручки (13,61 %) снизило величину валовой прибыли.

Валовая прибыль за 2019 год выросла на 2971 тыс. руб. (17,61 %), а за 2020 год снизилась на 3236 тыс. руб. или на 16,31 %, что связано с ростом расходов на закупку спортивных товаров для последующей реализации.

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

Таблица 2.2 – Динамика эффективности использования основных средств
 ООО «Спортмастер» за 2018–2020 годы

В процентах

Показатель	Алгоритм расчета по годам						Значение финансовых коэффициентов по годам, %		
	Числитель			Знаменатель			2018	2019	2020
	2018	2019	2020	2018	2019	2020			
Фондоотдача	Выручка от реализации			Внеоборотные активы			8,76	8,32	10,01
	56500	57100	64874	6453	6861	6480			
Фондоемкость	Внеоборотные активы			Выручка от реализации			0,114	0,120	0,099
	6453	6861	6480	56500	57100	64874			
Фондово- оруженность	Внеоборотные активы			Численность персонала			358,5	361,1	294,6
	6453	6861	6480	18	19	22			

Динамика эффективности использования основных средств предприятия ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. представлена на рисунке 2.2.

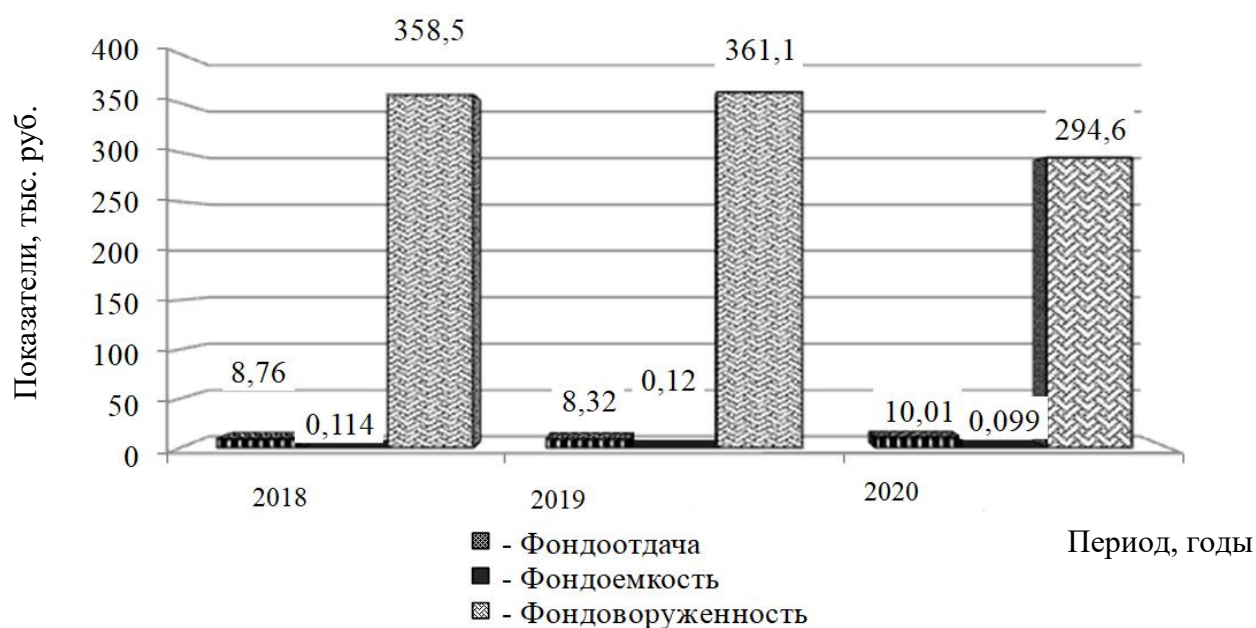


Рисунок 2.2 – Динамика технико-экономических показателей
 ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Выполненные расчеты показывают, что изменение фондоотдачи повлекло за собой изменение выручки от продаж на протяжении всего анализируемого периода. Фондоотдача в 2019 г. снизилась с 8,76 до 8,32 руб., а в 2020 г. увеличилась до 10,01 %, что расценивается как благоприятная тенденция.

Невысокая стоимость основных средств, несмотря на рост в 2019 году снизили показатель фондоемкости с 0,114 за 2018 год до 0,099 за 2020 год. Фондовооруженность в 2020 году снижается за счет того, что при увеличении численности работников произошло снижение стоимости основных средств за счет переоценки (списания) стоимости основных средств.

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

Таблица 2.3 – Динамики статей баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

В тысячах рублей

Статьи баланса	Период, годы			Отклонения по годам		Темп роста по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
АКТИВ							
Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	505	670	634	165	–36	132,67	94,63
Основные средства	4489	4518	3993	29	–525	100,65	88,38
Финансовые вложения	1459	1673	1853	214	180	114,67	110,76
Итого по разделу I	6453	6861	6480	408	–381	106,32	94,45
Оборотные активы							
Запасы	1715	1769	2841	54	1072	103,15	160,6
Дебиторская задолженность	2890	3250	2053	360	–1197	112,46	63,17
Финансовые вложения	801	239	401	–562	162	29,84	167,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	841	1709	1815	868	106	203,21	106,20
Итого по разделу II	6247	6967	7110	720	143	111,53	102,05
Итого АКТИВ	12700	13828	13590	1128	–238	108,88	98,28
ПАССИВ							
Уставный капитал	100	100	100	–	–	100,0	100,0
Добавочный капитал	2000	2000	2500	–	500	100,0	125,0
Резервный капитал	3516	2944	2125	–572	–819	83,73	72,18
Нераспределенная прибыль	4214	4805	5004	591	199	114,02	104,14
Итого по разделу III	9830	9849	9729	19	–120	100,19	98,78
Заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Кредиторская задолженность	2310	3403	3356	1093	–47	147,32	98,62

Окончание таблицы 2.3

Прочие обязательства	560	576	505	16	-71	102,86	87,67
Итого по разделу V	2870	3979	3861	1109	-118	138,64	97,03
Итого ПАССИВ	12700	13828	13590	1128	-238	108,88	98,28

Из таблицы 2.3 следует, что в активе баланса произошли существенные изменения – темп роста оборотных активов значительно превышает темп роста внеоборотных активов. Внеоборотные активы уменьшились на 5,55 % за 2020 год за счет снижения нематериальных активов на 5,37 % и основных средств на 11,62 %, а оборотные активы увеличились на 2,05 %.

В оборотных активах за 2020 год наибольший темп роста наблюдается по статье «Запасы» на 60,6%, а также статьи «Денежные средства и эквиваленты» на 6,20 и «Финансовые вложения» а 67,78 %, что является положительной тенденцией, так как увеличивается величина наиболее ликвидных активов. Положительной оценки заслуживает снижение дебиторской задолженности на 36,83%, что говорит о том, что проводится оптимальная кредитная политика к оптовым покупателям и заказчикам.

Динамика актива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. представлена на рисунке 2.3.

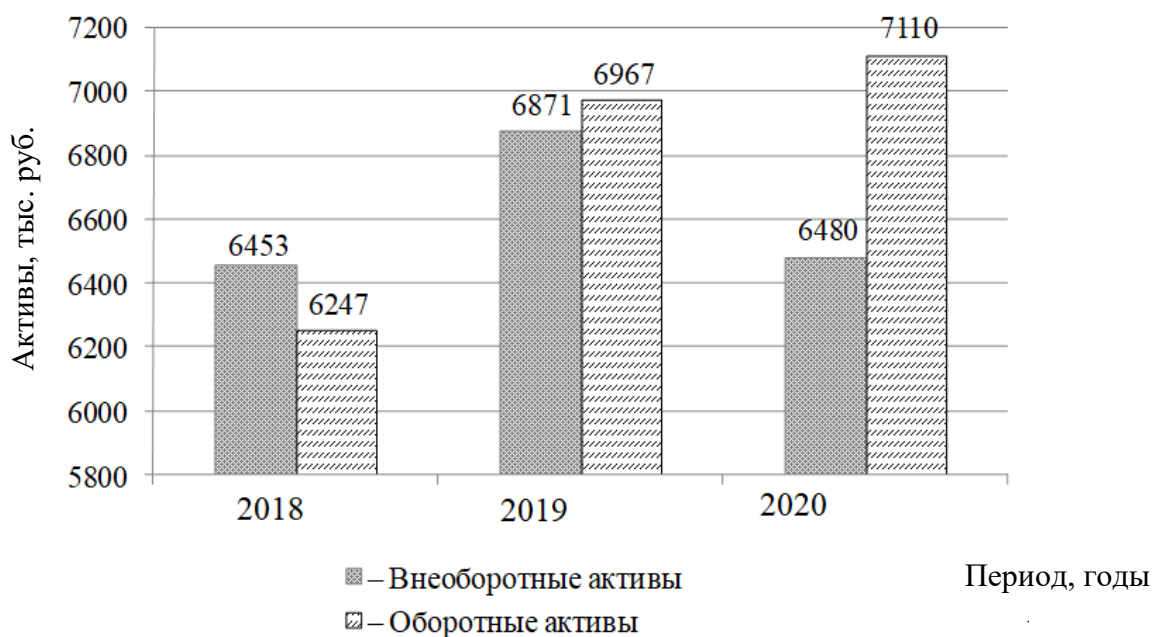


Рисунок 2.3 – Динамика актива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

В пассиве баланса наблюдается незначительное снижение собственного капитала на 1,22 % и краткосрочных обязательств на 2,97 %. Увеличение собственного капитала в 2019 году произошло за счет увеличения нераспределенной прибыли в размере 591 тыс. руб., за 2020 год на 199 тыс. рублей, что говорит о повышении эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер».

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

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

Динамика пассива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. на рисунке 2.4.

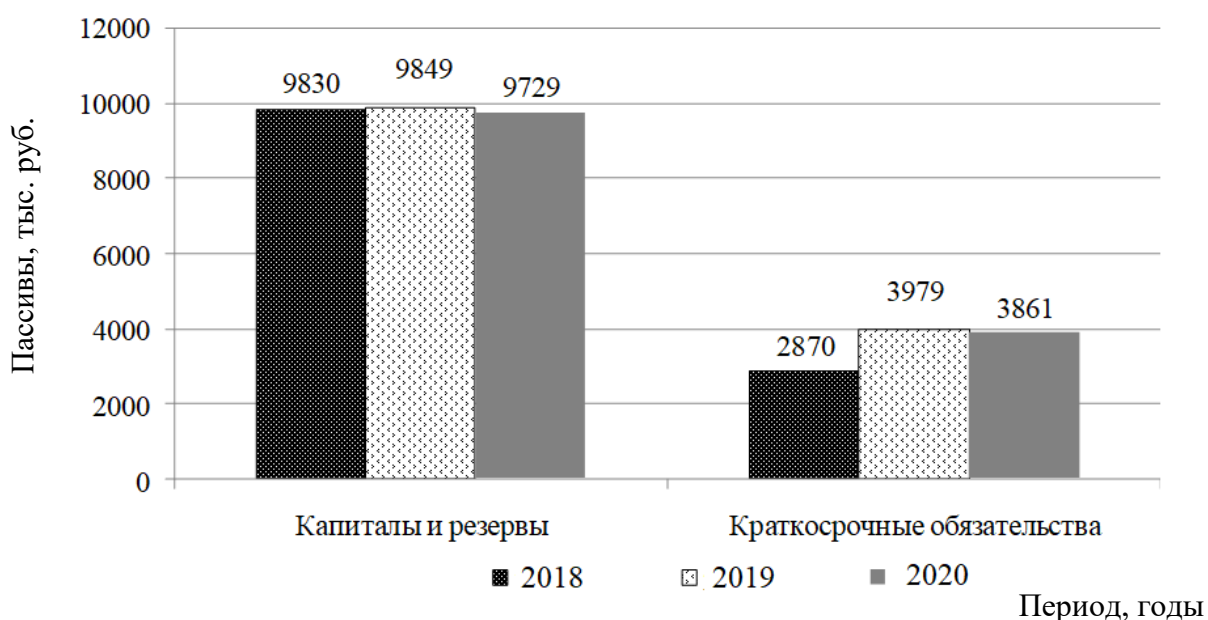


Рисунок 2.4 – Динамика пассива баланса ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Долгосрочных кредитов и займов ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. не

привлекало. Анализ ликвидности баланса показывает, по каким направлениям надо проводить такую работу, которая даёт возможность выявить важнейшие аспекты и наиболее слабые позиции в деятельности хозяйствующего субъекта. В таблице 2.4 проведем анализ динамики и структуры источников капитала.

Таблица 2.4 – Динамика и структуры капитала ООО «Спортмастер»
за 2018–2020 гг.

Статьи баланса	Период, годы			Отклонения по годам		Структура по годам, %		
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	2019	2020
	Собственный капитал	9830	9849	9729	19	-120	77,40	71,23
Заемный капитал	2870	3979	3861	1109	-118	22,60	28,77	28,41
Итого	12700	13828	13590	1128	-238	100,0	100,0	100,0

Анализируя структуру пассива баланса, следует отметить, что в 2018 году собственный капитал занимал 77,40 %, а заемный капитал 22,60 %, в 2019 году 71,23 %, и 28,77 % соответственно, но за 2020 год структура изменилась в сторону снижения доли собственного капитала до 71,59 %, а заемный капитал увеличился до 28,41 %. Но так как оптимальной структурой капитала считается не менее 50 % собственных источников в общем капитале, то ООО «Спортмастер» в основном осуществляет деятельность за счет собственного капитала. Имущество ООО «Спортмастер» образовано за счет большей доли собственного, следовательно, его финансовое положение будет устойчивым, так как с капиталами краткосрочного использования необходима постоянная оперативная работа, направленная на контроль за своевременным их возвратом и привлечением в оборот других капиталов.

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

Таблица 2.5 – Анализ платежеспособности баланса ООО «Спортмастер»
за 2018–2020 гг.

В тысячах рублей

Актив	Период, годы			Пассив	Период, годы			Платежный излишек (+), недостаток (-)		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020	2018	2019	2020
A1	1642	1948	2216	П1	2310	3403	3356	-368	-1455	-1140
A2	2890	3250	2053	П2	0	0	0	2890	3250	2053
A3	1715	1769	2841	П3	560	576	505	1155	1193	2336
A4	6453	6861	6480	П4	9830	9849	9729	3377	2988	3249
Итого	12700	13828	13590	Итого	12700	13828	13590	-	-	-

Баланс ООО «Спортмастер» не является абсолютно ликвидным, так как сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву, то есть А1 и П1 отражает соотношение текущих платежей и поступлений. Из представленных данных видно, что присутствует платежный недостаток в 2018 году в размере 368 тыс. руб., в 2019 году 1455 тыс. руб., а за 2020 год он снижается до 1140 тысяч рублей. Это означает, что у ООО «Спортмастер» недостаточно наиболее ликвидных средств для покрытия наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности).

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву, показывает излишек быстрореализуемых активов. Следует отметить, что медленно реализуемые активы в 2018 году составляют 1715 тыс. руб., в 2019 году 1769 тыс. руб. и в 2020 году 2841 тыс. руб., соотношение по А3 и П3 соблюдено. Сопоставление итогов по активу и пассиву для 4 группы отражает соотношение платежей поступлений в относительно отдаленном будущем. Ситуация с перспективной ликвидностью оптимистична, в таблице 2.5 можно увидеть, что предприятие в состоянии покрыть свои долговые обязательства и заемные средства, реализовав труднореализуемые активы.

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

Таблица 2.6 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Наименование показателя	Нормальное ограничение	Период, годы			Отклонение по годам	
		2018	2019	2020	2019	2020
		Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2...0,5	0,711	0,572	0,660
Коэффициент общей ликвидности	1,5 – 2,5	1,453	1,148	1,595	-0,305	0,447
Коэффициент текущей ликвидности	1,0 ...2,0	2,177	1,751	1,841	-0,426	0,09

Расчеты показывают, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2018 году равен 0,711, что выше допустимого значения, что говорит о недостатке денежных средств и денежных эквивалентов для покрытия наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности). В 2019 году коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,572, но за 2020 год вырос до 0,66, но также выше пределов нормативного значения. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер» представлена на рисунке 2.5.

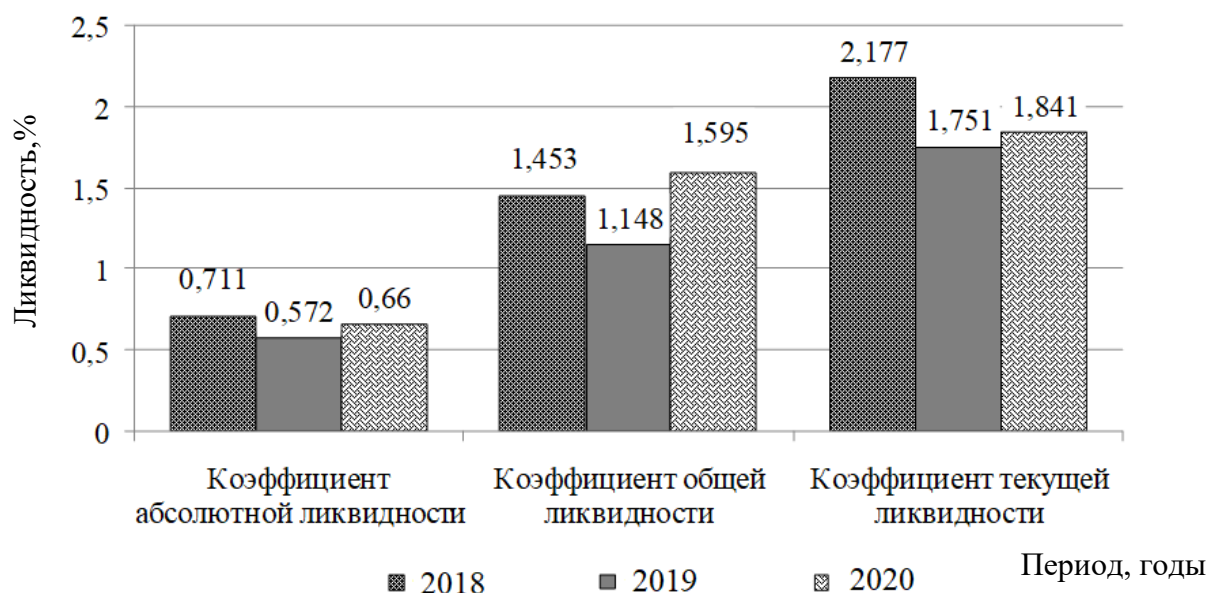


Рисунок 2.5 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Спортмастер»

Коэффициент общей ликвидности составлял в 2018 году 1,453, что ниже

норматива, в 2019 году снизился до 1,148, а за 2020 год увеличился до 1,595 и попадает в нижнюю границу нормативного значения. Коэффициент текущей ликвидности в 2018–2020 годах соответствует нормальному ограничению. Это говорит о том, что ООО «Спортмастер» с помощью совокупных оборотных средств сможет покрыть свои обязательства.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Спортмастер» увеличивает объемы продаж, о чем свидетельствует рост выручки. Рост оборота от продаж произошел из-за изменения ассортиментной политики (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря) и за счет частых проведенных акционных распродаж спортивных товаров. Прибыль от продаж за 2019 год увеличивается на 2971 тыс. руб., но из-за превышения темпов роста себестоимости над приростом выручки в 2020 году она снижается на 3236 тыс. руб.

Рост прочих доходов за 2019 год обусловлен реализацией прочего оборудования и услуг доставки товара покупателю, а за 2020 год снижается за счет снижения спроса на услуги по доставке.

2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала предприятия

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

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

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

Таблица 2.7 – Анализ обеспеченности персоналом ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Категория работников, чел.	2018 г.		% Обеспеченность	2019г.		% Обеспеченность	2020 г.		% Обеспеченность
	План, чел	Факт, чел		План, чел	Факт, чел		План, чел	Факт, чел	
Руководители	2	2	100,00	2	2	100,00	2	2	100,00
Менеджеры	15	14	93,33	13	15	115,38	18	16	88,89
Обслуживающий персонал	2	2	100,00	2	1	50,0	2	3	150,0
Бухгалтерия	1	1	100,00	1	1	100,00	1	1	100,0
Всего	20	19	95,0	18	19	105,56	23	22	100,0

Используя данные таблицы 2.7 можно сделать следующие выводы: на протяжении периода с 2018 по 2020 гг., в ООО «Спортмастер» были существенные отличия плановых показателей трудовых ресурсов и фактических. Существенные изменения в обеспеченности трудовыми ресурсами обусловлены тем, что кадровая политика ООО «Спортмастер» не эффективна. Недостаток менеджеров не может восполниться избытком других категорий персонала.

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

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

Динамика численности персонала к уровню 2019 года изменялась и выявлен рост на 5,56 %, хотя замечено общее снижение объемов выручки, а в 2020 году фактическое число работников всех категорий согласовано с планом, но к концу года несколько менеджеров уволилось, и существует нехватка торговых работников.

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

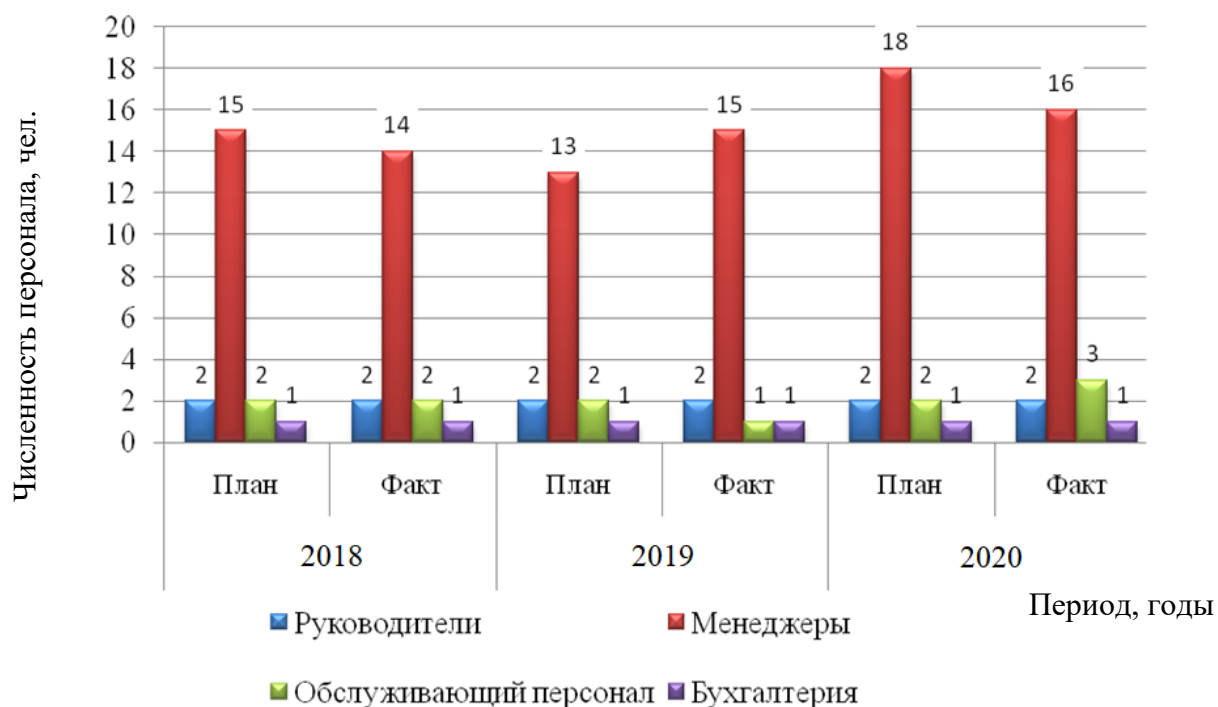


Рисунок 2.6 – Структура обеспеченности ООО «Спортмастер» персоналом за 2018–2020 гг.

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

Таблица 2.8 – Качественный состав работников ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Показатель	Количество человек					
	Период, годы		Период, годы		Период, годы	
	2018	Удельный вес, %	2019	Удельный вес, %	2020	Удельный вес, %
По возрасту, лет:						
до 20	1	5,56	1	5,26	1	4,55
от 20 до 30	12	66,67	11	57,89	13	59,09
от 30 до 40	3	16,67	4	21,05	5	22,73
от 40 до 50	1	5,56	2	10,53	2	9,09
от 50 до 60	1	5,56	1	5,26	1	4,55
Всего	18	100	19	100	22	100
По образованию:						
Среднее, среднее специальное	5	27,78	7	36,84	10	45,45
Неоконченное высшее	8	44,44	7	36,84	4	18,18

Окончание таблицы 2.8

Высшее	5	27,78	5	26,32	8	36,36
Всего:	18	100	19	100	22	100
По полу:						
Мужчины	8	44,44	7	36,84	10	45,45
Женщины	10	55,56	11	63,16	12	54,55
Всего	18	100	19	100	22	100

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

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

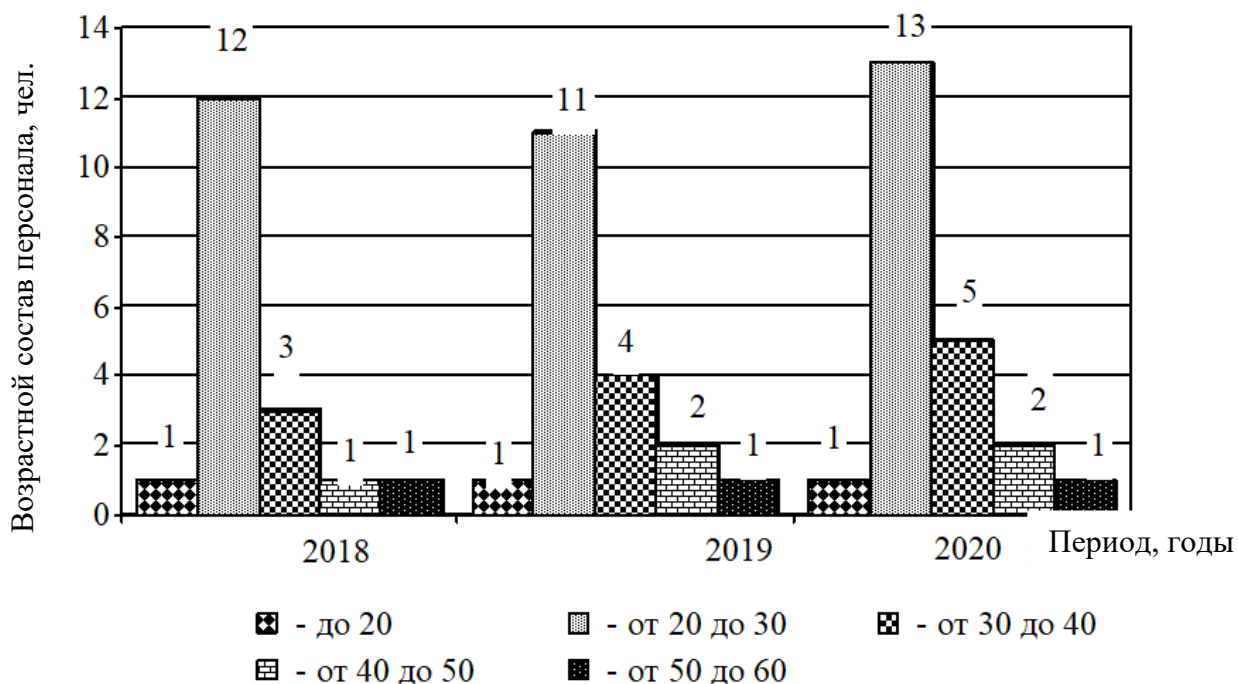


Рисунок 2.7 – Возрастной состав ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

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

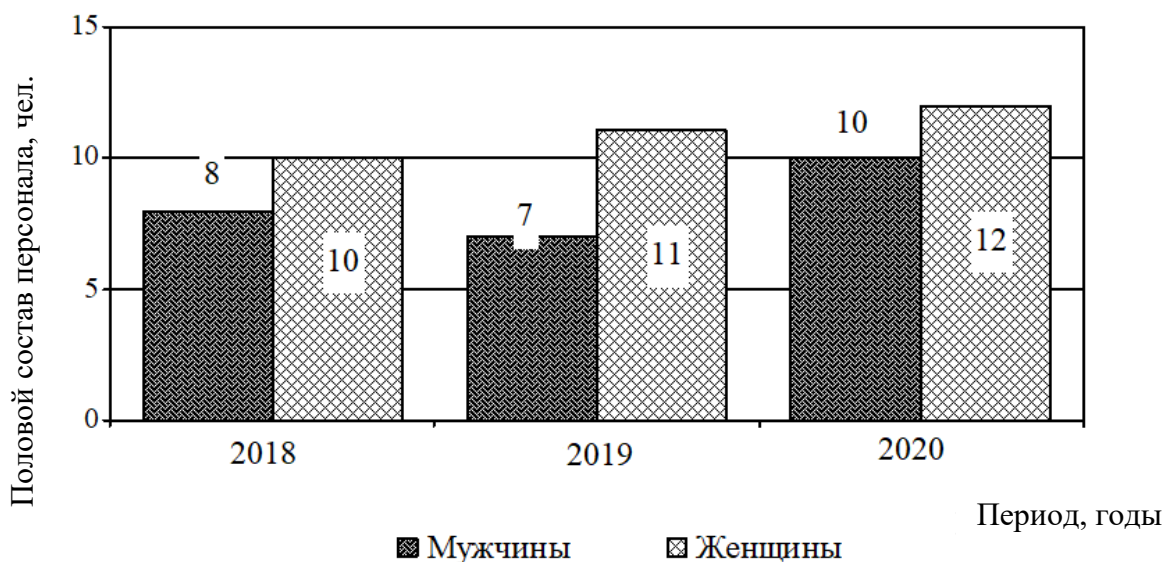


Рисунок 2.8 – Половой состав ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

В период с 2018 по 2020 год в ООО «Спортмастер» основную часть работников по половому признаку составляли женщины (54,55 %). Это объясняется специфическим характером торговой деятельности.



Рисунок 2.9 – Образовательный состав ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

По уровню образования специалистов в 2018 г. основную часть работников ООО «Спортмастер» составляли работники неоконченным высшим образованием (44,44%). Это объясняется тем, что в основном персонал состоял

из квалифицированных рабочих. Но в 2019-2020 годах наблюдается тенденция к увеличению удельного веса работников без высшего образования (средне-специальное) (с 27,78% в 2018 г. до 45,45% в 2020 г.). То есть торговое предприятие не ставит в приоритетность наличие высшего образование, а отдает предпочтение персоналу с опытом работы в торговле, что не всегда является правильным решением, так как малообразованный персонал снижает качество выполнения поставленных целей.

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

Таблица 2.9 – Данные о движении работников ООО «Спортмастер»

Показатель	Период, годы			Изменение по годам	
	2018	2019	2020	2019	2020
	1 Состояло в списочном составе на начало года	16	18	19	2
2 Принято в течение года	5	9	10	4	1
а) принято самим предприятием	3	6	8	3	2
б) направлено службой занятости	2	3	2	1	-1
3 Выбыло в течение года	3	8	7	5	-1
а) уволено за прогулы	1	2	3	1	1
б) по собственному желанию	2	5	4	3	-1
в) другие причины, предусмотренные законом	-	1	-	1	-1
4 Состояло в списочном составе на конец года	18	19	22	1	3
5 Среднесписочная численность	17	19	21	2	2
6 Коэффициент оборота по приему, (стр. 2 : стр. 5)	0,29	0,474	0,476	0,184	0,002
7. Коэффициент оборота по выбытию, (стр. 3 : стр. 5)	0,176	0,421	0,33	0,245	-0,091
8. Коэффициент, ((стр. 3а+стр. 3б) : стр. 5)	0,176	0,368	0,33	0,192	-0,038

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

Данные таблицы 2.9 свидетельствуют, что за 2020 г. в ООО «Спортмастер»

было принято на работу 10 чел., что больше 2018 года на 5 чел.

Количество выбывших в 2020 г. составило 7 чел. За 2018 год уволено 3 человека, и коэффициент выбытия был на низком уровне (0,176), но из-за роста числа уволенных в 2019 году на 5 человек коэффициент выбытия увеличился до 0,421 п.п., а в 2020 году составил 0,33 процентных пункта.

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

Наглядно движение работников в ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг. представлено на рисунке 2.10.

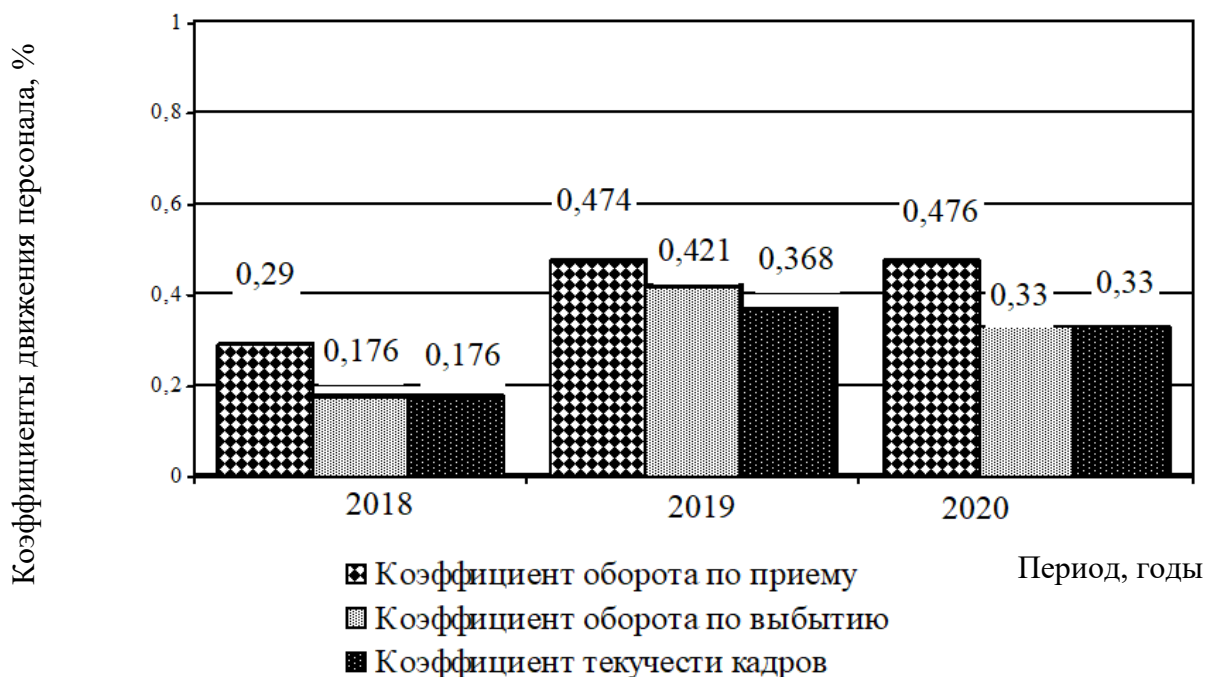


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициентов движения работников ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Коэффициент текучести кадров за 2019 год увеличился до 0,368, а за 2020 год снизился до 0,33 %).

Коэффициент текучести кадров достаточно высокий, что связано с низким образовательным уровнем принимаемого персонала и неэффективной системы адаптации вновь принятых сотрудников, несоответствие ожидаемой и реальной

оплаты труда также является одной из причин увольнения работников. Рост коэффициента приема кадров за 2020 год до 0,476 % говорит о том, что в ООО «Спортмастер» не существует эффективной системы отбора и подбора кадров, что влечет за собой потери производительности труда из-за текучести кадров и недостаточной квалификации уже набранного состава.

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

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

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

В тысячах рублей

Вид оплаты	2018	2019	2019–2018 гг.		2020	2020–2019	
			В сумме	в %		В сумме	в %
1 Фонд оплаты труда	6081	6283	202	103,32	7567	1284	120,44
1.1 По окладам	3072	3360	288	109,38	4854	1494	144,46
1.2 Премии	2500	2330	–170	93,2	2055	–275	88,2
1.3 Доплата за сверхурочные часы	25	27	–2	108,0	36	9	133,33
1.4 Оплата ежегодных отпусков	484	566	82	116,94	622	56	109,89
2 Выплаты социального характера	1240	1191	–49	96,05	1254	63	105,29
2.1 Пособия по временной нетрудоспособности	1240	1191	–49	96,05	1254	63	105,29
Итого средств, направленных на потребление	7321	7474	153	102,09	8821	1347	118,02
Доля в общей сумме, % фонда оплаты труда	83,06	84,06	1,0	101,2	85,78	1,72	102,05
выплат за счёт фонда социальной защиты	16,94	15,94	–1	94,1	14,22	–1,72	89,21

В состав фонда оплаты труда включаются начисленные торговым предприятием ООО «Спортмастер» оклады, премии, больничные листы и отпускные. Выплаты социального характера (пособие по временной нетрудоспособности) персоналу производятся. Суммы, начисленные за

ежегодные и дополнительные отпуска, включаются в фонд заработной платы отчётного месяца только в сумме, приходящейся на дни отпуска в отчётном месяце. ООО «Спортмастер» самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников.

Из таблицы 2.10 следует, что фонд оплаты труда ООО «Спортмастер» изменяется, в 2019 году снизился на 798 тыс. руб., а в 2020 году увеличился на 3284 тыс. руб. В таблице 2.11 представлен анализ использования кадров ООО «Спортмастер»

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

Показатель	Период, годы			Отклонения по годам	
	2018	2019	2020	2019	2020
Среднесписочная численность рабочих, чел.	18	19	22	+1	+3
Фонд рабочего времени, час.	3650	3650	3650	–	–
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, ед.	260	256	270	–6	+10
Средняя продолжительность рабочей смены, час.	7,8	7,9	7,5	+0,1	-0,4
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	6081	6283	7567	202	1284
Среднемесячная зарплата одного работника, руб.:	19706,9	19289,9	20064,0	–417,0	+774,1
Выручка от продаж	56500	57100	64874	600	7774
Производительность труда (годовая), тыс. руб.	3138,89	3005,26	2948,82	–133,29	–56,44
ПТ (дневная), руб.	8599,7	8233,6	8079,0	–366,1	–154,5

По данным таблицы 2.11 можно сделать следующие выводы: в ООО «Спортмастер» снизилась производительность труда, в 2019 году на 133,29 тыс. руб. в отличие от показателя 2018 года, а за 2020 год на 56,44 тыс. руб. Заработная плата на 1 работника в 2019 году снизилась на 417 рублей, а в 2020 году повысилась в среднем на 774,1 руб. Это связано с повышением тарифов по окладам и увеличения численности персонала. Выплаты за счет фонда социальной защиты повышаются за счет увеличения количества отпусков по

уходу за ребенком.

В таблице 2.12 проведем анализ влияния численности и производительности труда на выручку ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

Таблица 2.12 – Исходные данные для расчета влияния трудовых ресурсов на товарооборот ООО «Спортмастер» за 2018–2020 гг.

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Отклонение по годам	
	2018	2019	2020	2019	2020
Выручка от продаж	56500	57100	64874	600	7774
Численность персонала, чел.	18	19	22	+ 1	+3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3138,89	3005,26	2948,82	-133,29	-56,44
Влияние фактора - производительность труда	За 2019-2018 годы (-133,29) × 18 За 2020-2019 годы (- 56,44) × 19			-2399,22	-1072,39
Влияние фактора – численность персонала	За 2019-2018 годы (+1) × 3005,26 За 2020-2019 годы (+3) × 2948,82			+3005,26	+ 8846,46

Снижение выручки ООО «Спортмастер» в 2019 году на 2399,22 тыс. руб. произошло за счет снижения производительности труда на 133,29 тыс. руб., в 2020 году за счет данного фактора товарооборот снизился на 1072,39 тыс. руб. Рост выручки в 2019 году на 3005,26 тыс. руб. произошел за счет увеличения численности персонала на 1 человека, а рост численности в 2020 году на 3 человека повлиял на выручку положительно, влияние фактора +8846,46 тыс. руб. Руководству ООО «Спортмастер» следует повышать не только материальную мотивацию, но и морально стимулировать персонал. Снижение производительности труда может стать негативной тенденцией, и может привести к образованию убытка деятельности, и, как, следствие, к банкротству.

Таким образом, снижение производительности труда, сказалось на выручке отрицательно, но благодаря росту численности персонала в 2020 году выручка увеличилась на 7774 тыс. руб.

В ООО «Спортмастер» принята индивидуальная форма организации труда – каждый работник закреплен за определенным отделом, на него возлагается

личная ответственность за реализацию и наличие товара.

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

Таблица 2.13 – Основные положения кадровой политики ООО «Спортмастер»

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

Рассмотрим каждый этап кадровой политики более подробно:

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

2) Анализ работы, нормирование труда и оценка исполнения.

Работа сотрудника ООО «Спортмастер» оценивается по результатам его работы (в виде вознаграждения денежной премией либо ценным подарком, система бонусов). Требования и критерии к работникам основываются на должностных инструкциях. Эффективность процесса работы не оценивается.

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

4) Показателями организационной культуры являются:

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

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

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

– процесс совершенствования работника - его обучение и переобучение;

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

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

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

В ООО «Спортмастер» поиск кандидатов примитивен и недостаточно развит, так как поиск работников осуществляется традиционными способами, такими как: объявления в периодической печати и объявление на стенде магазина.

Такой поиск потенциальных работников приводит к тому, что кандидаты не имеют достаточного опыта в торговле и не планируют долго задерживаться на одном месте.

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

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

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

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

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

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

Адаптации не уделяется должного внимания.

Существенное влияние на эффективность управления оказывает культура

организации. Очевидно, что в данной организации преобладает культура управления. Такая культура зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра. Это связано с тем, что руководитель ООО «Спортмастер» имеет авторитарный стиль руководства. Матрица норм и ценностей культуры ООО «Спортмастер» представлена далее в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Матрица организационной культуры ООО «Спортмастер»

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

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

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

В то же время имеются и недостатки:

– развит экономический и административный метод управления (система штрафов), отсутствует социальный метод управления;

– в процессе управления наблюдаются недостатки в подходах к принятию управленческих решений – часто применяется метод, основанный на суждениях, хотя более эффективным был бы аналитический. Решения принимаются только сверху вниз, мнения работников не учитываются;

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

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

Таблица 2.15 – SWOT–матрица для ООО «Спортмастер»

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

Исследование кадровой политики ООО «Спортмастер» позволило выявить проблемы:

– неэффективная система отбора персонала, о чем свидетельствует коэффициент текучести в 2020 году и снижение производительности труда;

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

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

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

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

- по итогам оценки, можно получить точное понимание, какие люди работают в организации, определить их уровень знаний и навыков;
- благодаря оценке можно грамотно расставлять людей на определенные только для них места, чтобы добиться наилучших результатов.

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

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

Существенные отличия между этими системами показаны в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Отличия между тарифной системой и грейдами

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

Структура заработной платы ООО «Спортмастер» на рисунке 2.11.

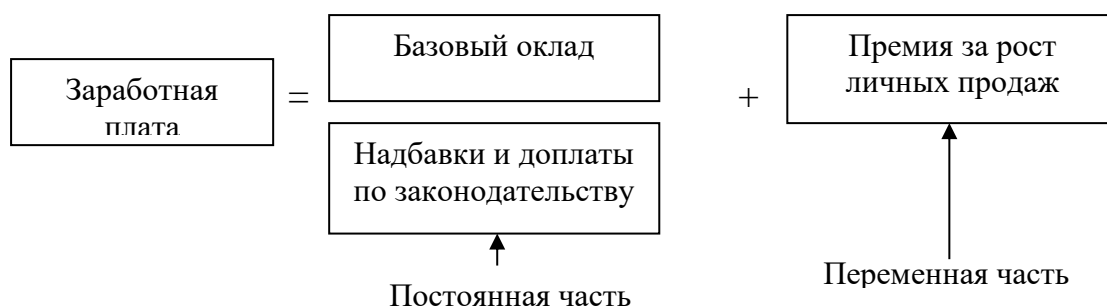


Рисунок 2.11 – Структура заработной платы ООО «Спортмастер»

Структура заработной платы после внедрения системы грейдов представлена на рисунке 2.12.

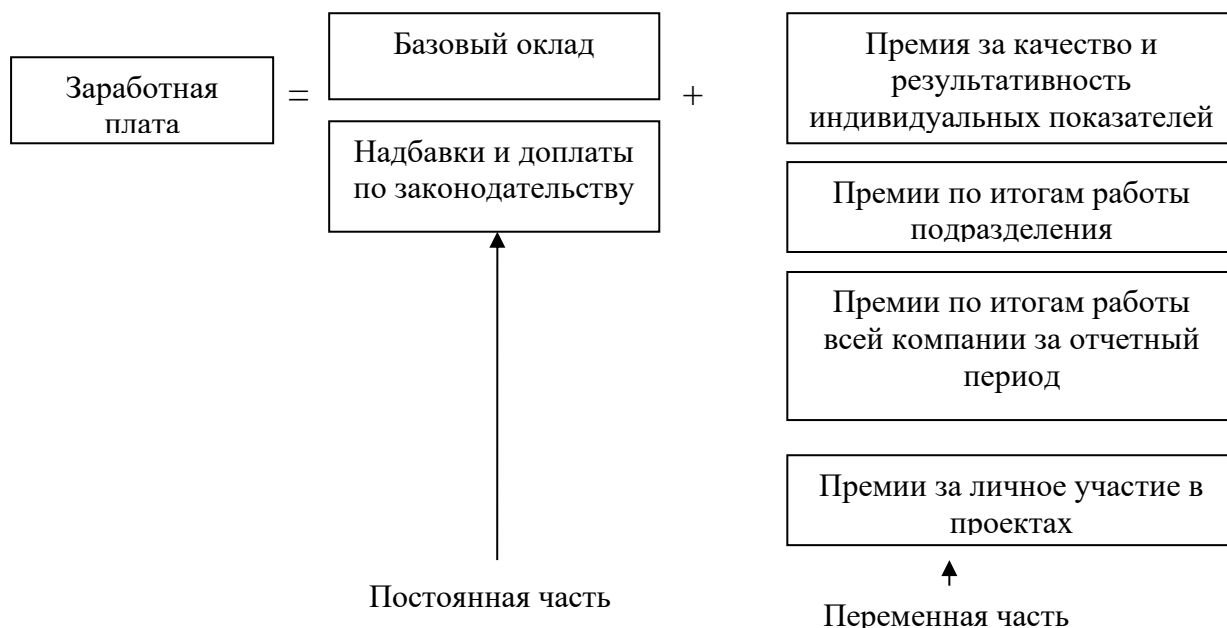


Рисунок 2.12 – Структура заработной платы после введения системы грейдов

Нужно выделять следующие основные направления стимулирования работы персонала: привязка зарплаты к труду; повышение зарплаты; создание возможности карьерного и профессионального роста. Предлагается ввести систему грейдов, которая представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Виды мотивации, предлагаемые ООО «Спортмастер»

Материальная	Моральная
<p>Зарботная плата, премия, вознаграждения, бонусы,</p> <ul style="list-style-type: none"> – доплаты: доплата за работу в выходные и праздничные дни, – доплата за индивидуальные результаты, – доплата за командные результаты. 	<p>Награждение грамотами, благодарственные письма;</p> <p>Оценка и поощрение хорошо выполненной работы;</p> <p>Продвижение по профессиональной и карьерной лестнице;</p> <p>Возможность обучения и развития (за счет сотрудника).</p>

Составляющие заработной платы сотрудников ООО «Спортмастер»:

Во-первых, это базовая зарплата, которая отслеживается по рынку труда Златоустовского городского округа. Вторая часть – это премиальные.

Премирование сотрудников ООО «Спортмастер» зависит от многих факторов, в первую очередь от итогов деятельности компании за год и от результатов работы конкретного сотрудника и по результатам работы всей команды (коллектива магазина). Бывают очень быстрые премиальные за определенный проект или период, например за один или три месяца). Также есть системы премиальных, которые основаны на показателях за год.

В таблице 2.18 предлагается следующая система поощрений работников торговой организации. Цель системы поощрений – мотивировать сотрудника на работу в ООО «Спортмастер» в течение многих лет и выполнение плана. Для повышения эффективности использования персонала необходимо повысить производительность труда.

Таблица 2.18 – Положение о системе поощрений персонала

Показатель эффективности персонала	Размер
За непрерывный стаж	От 500 до 1000 руб. за каждый год стажа
За интенсивность работы	От 40 до 60% от оклада
За образцовое качество обслуживания покупателей	
За сложность работы	
За совмещения должностей и наставничество	От 20 до 40% от оклада
За самостоятельность выполнения задач	От 15 до 25% от оклада
За качество работы и результативность индивидуальных показателей	От 10 до 50% от оклада
За результативность командных показателей	От 10 до 25% от оклада

Из таблицы 2.10 следует, что фонд оплаты труда состоит из оклада и премиальных, средняя заработная плата менеджера в 2020 году составляет 20064 руб. Проведя анализ действующей системы оплаты труда предприятия ООО «Спортмастер», целесообразно внедрение для менеджеров отдела продаж сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

Рассчитаем эффективность предложенной системы оплаты труда.

Так, если средний годовой оборот (выручка) – 64 874 тыс. руб., то месячная выручка составит:

$$64\ 874 : 12 = 5406,17 \text{ тыс. руб.}$$

Фактический план личных продаж 1 менеджера ООО «Спортмастер» (в

месяц): $5406 : 15 = 360,4$ тыс. руб.

Следовательно, 360 400 руб. будет установленной базой (расценка при которой равна 1,4%). Если же продается спортивных товаров меньше, чем на 360,4 тыс. руб. зарплата будет начисляться по окладу. К продажам сверх установленной базы будет применяться прогрессивная шкала, что представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Прогрессивная шкала для премирования работников

ООО «Спортмастер»

Процент перевыполнения установленной базы, %	10	20	30	40	50
Сдельная расценка, %	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3

Менеджеры ООО «Спортмастер» при продаже товара покупателям указывают своё ФИО (по номеру отдела в кассе), следовательно, для каждого в одинаковой степени учитывается объем личных продаж.

При этом, среднее значение должностного оклада должно быть на уровне среднерыночного значения, максимальное - превышает его на 15–30 %, а минимальное - ниже среднего на 15–30 %.

Например, объем личных продаж за месяц составил 451 761 руб.

План перевыполнен на 91 361 руб., т. е. 15,35 %. Из них, в соответствии с прогрессивной шкалой будут произведены следующие начисления:

– 10 % перевыполнения (36 040 рублей) оплачивается с использованием расценки – 1,5 %,

– 5,35 % перевыполнения (55 321 рублей) оплачивается с использованием расценки – 1,7 %,

Вычислим зарплату менеджера ООО «Спортмастер» при внедрении грейдирования. Алгоритм расчета оплаты труда при внедрении грейдирования в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Алгоритм расчета оплаты труда при внедрении грейдирования

В рублях

Показатель	Алгоритм расчета
Оклад	20064
Прогрессивка	$20064 + (36040 \cdot 0,015) + (55321 \cdot 0,017) = 20064 + 540,6 + 940,46 = 21545,06$ руб.
Премия в размере 10% (за результативность индивидуальных показателей)	$21545,06 \cdot 0,1 = 2154,51$ руб.
Районный коэффициент – 15%	$21545,06 + 2154,51 = 23699,57$ руб.
Начисленная заработная плата	$23699,57 \cdot 0,15 = 3554,94$ руб.
Заработная плата к выдаче (минус 13% НДФЛ)	$23699,57 + 3554,94 = 27254,51$ руб.
Разница в величине заработной плате 1 менеджера	$27254,51 - 3543,09 = 23711,42$ руб.
Увеличение ФОТ 15 менеджеров	$23711,42 - 20064 = 3647,42$
	$3647,42 \cdot 15 \text{ менеджера} \cdot 12 \text{ мес} = 656\,536$

Рост заработной платы менеджера ООО «Спортмастер»:

$$23\,711,42 : 20\,064 \cdot 100 \% = 118,18 \%$$

Рассмотрим, как применение данной формы оплаты труда отразится на выручке ООО «Спортмастер». Торговая наценка составляет 25 %.

Выручка ООО «Спортмастер» составляет – 64 874 тыс. руб.

Планируемый прирост объема личных продаж прогнозного года: $451,76 \cdot 15$ менеджеров $\cdot 12$ месяцев = 81 316,8 тыс.руб.

Следовательно, за счет мотивации роста производительности труда валовой доход увеличится на: $91,36 \cdot 15 \cdot 12 = 164\,44,8$ тыс. руб.

В рассматриваемом примере начисленные зарплаты менеджеров увеличились на 656,54 тыс. руб. (8,68 %).

Следовательно, заплатив менеджерам на 656,54 руб. ($3647,42 \cdot 15$ человек $\cdot 12$ месяцев) больше, ООО «Спортмастер» получит (за вычетом этой суммы) больше на 15 788,26 руб. ($16\,444,8 - 656,54$) валовой прибыли.

При системе грейдирования работник заинтересован в росте своего заработка, тем самым будет повышать производительность труда, и эффективность работы ООО «Спортмастер» в целом. Вновь принятым в организацию работникам устанавливается первая (минимальная) ступень оклада

внутри вилки окладов соответствующего грейда. Пример построения межквалификационных соотношений показан в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Пример построения межквалификационных соотношений

Грей Д	K_{min}	K_{max}	Среднее значение в диапазоне , $K_{сред.}$	Абсолютны й рост, $K_{сред}$	Относительны й рост, $K_{сред.}$, %	Ширина диапазон а	Перекрыти е в диапазоне
1	2	3	4	5	6	7	8
6-й	4,0	4,8	4,4	0,6	13,6	0,8	0,2
5-й	3,4	4,2	3,8	0,6	15,8	0,8	0,2
4-й	2,8	3,6	3,2	0,6	18,8	0,8	0,2
3-й	2,2	3,0	2,6	0,6	23,1	0,8	0,2
2-й	1,6	2,4	2,0	0,6	30,0	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

Завершением процедуры построения межквалификационных соотношений является сравнение фактического должностного оклада работника предприятия ООО «Спортмастер» с «вилкой» должностных окладов, которые устанавливаются для определенного грейда. На основании этого сравнения корректируются должностные оклады: увеличить для той должности, оклад по которой ниже предусмотренной «вилкой», при этом оклады выше верхних границ «вилки» ни в коем случае не снижать, а такие должности либо переоцениваются либо вводят временные надбавки. Постепенно оклады должны выровняться по мере повышения минимального должностного оклада.

При постоянном (временном) переводе на другую должность работнику устанавливается первая (минимальная) ступень оклада внутри вилки окладов грейда по новой должности. При переводе внутри подразделения на новую должность при карьерном росте работнику устанавливается оклад нового грейда на одну ступень выше текущего оклада.

Результатом грейдирования должен стать рейтинг должностей работников ООО «Спортмастер», который может быть использован для упорядочивания базовых окладов, распределения социальных пакетов, составления планов развития персонала и другое. Рейтинг может быть представлен в виде типового формата, описывающего все позиции внутри ООО «Спортмастер». Переход на

новую систему оплаты труда приводит к изменению в фонде оплаты труда, его размере и структуре.

Все работники ООО «Спортмастер» разделяются на три категории – руководители, специалисты и рабочие. Зависимость между категорией персонала и относящихся к ней факторам показана в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Шкала оценки позиций ООО «Спортмастер»

Тип	Фактор	Категория (группа) работников		
		Руководители	Менеджеры	Прочие рабочие
Влияние на результат	Цена ошибки	+	+	+
Базовые	Условия труда	+	+	+
	Необходимость поиска нестандартных подходов	+	+	+
	Необходимость работы со сложным оборудованием	+	+	+
Работа с информацией и взаимодействии	Объем собираемой и обрабатываемой информации	+	+	
	Необходимость обновления знаний	+	+	
	Интенсивность внутреннего взаимодействия	+	+	
	Интенсивность внешнего взаимодействия	+	+	
Управление	Самостоятельность принятия решений	+		
	Количество подчиненных	+		

Результат оценки позиции сравнивается с уже оцененными позициями по каждому фактору. Ведомость с предварительными оценками позиций передается руководителю управления для экспертной оценки.

Оценка проводится без участия работника, занимающих эти позиции. В целях обеспечения большей точности оценки позиций можно пригласить эксперта. При оценке позиций средних менеджеров экспертом является руководитель подразделения ООО «Спортмастер». При оценке позиций руководителя подразделения экспертом является руководитель региональный директор. При определении грейдов должностей на основе оценки позиций к каждому фактору

оценки присваивается вес, определяющий его важность относительно других факторов в соответствии с таблицей 2.23.

Таблица 2.23 – Веса факторов оценки позиций

Наименование фактора	Веса факторов оценки позиций, %			
	Управляющий	Товаровед, менеджер снабжения	Продавцы - консультанты	Прочие рабочие
Цена ошибки	10	10	11,5	25
Условия труда	4	4	21	44
Необходимость поиска нестандартных подходов	4	4	6	12
Необходимость работы со сложным оборудованием	4	4	11,5	19
Объем собираемой и обрабатываемой информации	10	10	11,5	–
Необходимость обновления знаний	22	22	21	–
Интенсивность внутреннего взаимодействия	10	10	11,5	–
Интенсивность внешнего взаимодействия	4	4	6	–
Самостоятельность принятия решений	22	22	–	–
Количество подчиненных	10	10	–	–
Итого:	100	100	100	100

По каждой позиции определяется грейдовый балл как сумма оценок по факторам с учетом весового коэффициента каждого фактора. Диапазон значений грейдовых баллов определен в соответствии с таблицей 2.24.

Таблица 2.24 – Таблица соответствия грейдового балла грейду должности

Номер грейда должности и профессии	Диапазон значений грейдовых баллов		
	Управляющий, товаровед, менеджер снабжения	Продавцы-консультанты	Прочие рабочие
0	0,814 – 0,893	0,931 – 0,971	1,00 – 2,128
1	0,894 – 0,989	0,972 – 1,033	2,129 – 3,307
2	0,990 – 1,102	1,034 – 1,123	3,308 – 4,257
3	1,103 – 1,234	1,124 – 1,246	4,258 – 4,815

Окончание таблицы 2.24

5	1,387 – 1,556	1,409 – 1,608	
6	1,557 – 1,745	1,609 – 1,844	
7	1,746 – 1,950	1,845 – 2,109	
8	1,951 – 2,170	2,110 – 2,392	
9	2,171 – 2,402	2,393 – 2,680	
10	2,403 – 2,642	2,681 – 2,957	
11	2,643 – 2,887	2,958 – 3,212	
12	2,888 – 3,131	3,213 – 3,435	
13	3,132 – 3,372	3,436 – 3,619	
14	3,373 – 3,606	3,620 – 3,765	
15	3,607 – 3,828	3,766 – 3,874	
16	3,829 – 4,036	3,875 – 3,952	
17	4,037 – 4,228	3,953 – 4,005	
18	4,229 – 4,401	4,006 – 4,040	
19	4,402 – 4,556	4,041 – 4,061	
20	4,557 – 4,691	4,062 – 4,073	
21	4,692 – 4,808	4,074 – 4,080	

Определим грейда для разных категорий работников.

Грейд руководителя и менеджеров определяется по формуле 2.1:

$$\text{Грейд}_{\text{РИМ}} = \sum(\text{оценка должности по шкале } 1 \cdot \text{вес } 1 + \text{оценка должности по шкале } 2 \cdot \text{вес } 2 + \dots + \text{оценка должности по шкале } N \cdot \text{вес } N) \quad (2.1)$$

Грейд позиций прочих рабочих определяется по формуле 2.2:

$$\text{Грейд}_{\text{РВР}} = \sum(\text{оценка профессии по шкале } 1 \cdot \text{вес } 1 + \text{оценка профессии по шкале } 2 \cdot \text{вес } 2 + \dots + \text{оценка профессии по шкале } N \cdot \text{вес } N) + \text{разряд} \quad (2.2)$$

Установление тарифных ставок рабочим и вилки окладов руководителю и менеджерам в зависимости от занимаемого грейда.

Часовые тарифные ставки вспомогательным рабочим определяются в зависимости от продолжительности трудовой недели.

Уровень оплаты руководителя, специалистов (менеджеров) должен находиться в зависимости от уровня их образованности и компетентности.

Следующее мероприятие заключается в повышении квалификации работников. Рекомендуемые направления обучения персонала предприятия ООО «Спортмастер» представлены в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Направления обучения сотрудников ООО «Спортмастер»

Тема тренинга	Целевые группы
Управление продажами	Сотрудники отдела продаж
Технология продаж	Сотрудники отдела продаж
Навыки эффективного общения	Сотрудники отдела продаж
Маркетинг	Отдел закупок, отдел рекламы
Планирование рабочего времени	Все сотрудники
Ценообразование	Отдел бухгалтерии, сотрудники отдела продаж
Работа с программным обеспечением	Все сотрудники

Классификация форм обучения, их зависимость от места и условий проведения, индивидуальная или групповая организация обучения приведена в таблице 2.26.

Таблица 2.26 – Классификация форм обучения персонала ООО «Спортмастер»

Количество участников	Вид обучения	Тип организации обучения		
		Внутри производства		Вне компании
Групповое обучение	С отрывом от производства	Закрытые семинары, курсы	Закрытые семинары, курсы	Открытые семинары, курсы Конференции
	Без отрыва от производства	Техническая учеба	Курсы	Курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от производства	Курсы	Коучинг Курсы	Стажировка в аналогичных организациях
	Без отрыва от производства	Техническая учеба Ротация/ стажировка Наставничество Самообучение Дистанционное обучение	Самообучение Дистанционное обучение Консультирование	Образовательные программы

Направлять сотрудников ООО «Спортмастер» на открытые семинары и конференции, являющиеся наиболее дорогим видом обучения (в пересчете на стоимость обучения одного сотрудника) целесообразно в ограниченном числе случаев:

- малое число сотрудников, подлежащих обучению, (например, менеджер, или главный бухгалтер);
- недостаток высококвалифицированных специалистов по предполагаемой

тематике обучения;

– необходимость обмена опытом с коллегами предприятий - аналогов.

Планирование технической учебы в ООО «Спортмастер» целесообразно осуществлять в форме оплаты внутренних преподавателей без отрыва от производства. После того, как нами составлен план обучения, подсчитаем затраты на его исполнение. Ежегодные затраты на обучение персонала рассчитаны в таблице 2.27.

Таблица 2.27 – План обучения сотрудников ООО «Спортмастер»

Название мероприятия	Кол-во человек	Срок проведения	Затраты на мероприятия, тыс. руб.
Тренинг «Управление продажами»	2	Январь 2021	50
Тренинг «Технология продаж»	2	Февраль 2021	40
Тренинг «Навыки эффективного общения»	2	Март 2021	40
		Июль 2021	40
Тренинг «Маркетинг»	2	Апрель 2021	30
Тренинг «Планирование рабочего времени»	5	Май 2021	35
		Октябрь 2021	35
Тренинг «Ценообразование»	4	Март 2021	45
Тренинг «Работа с программным обеспечением»	5	Февраль 2021	25
		Сентябрь 2021	25
Итого	34		365

Наставничество с точки зрения планирования существенно отличается от других форм обучения. В бюджете обучения наставничество учитывается, так как ООО «Спортмастер» предусматривает доплату за наставничество.

Стажировки внутри предприятия планируются на год, но возможна и оперативная корректировка этого плана. В ней должны содержаться данные стажеров и данные о местах и руководителях стажировок.

В ООО «Спортмастер» определен ежегодный резервный фонд (из чистой прибыли предприятия), средства которого перенаправляются на развитие персонала (2 % от ФОТ). По итогам обучения необходимо проводить комплексную аттестацию сотрудников, выявляя тем самым, влияние обучения на квалификационный уровень персонала. Далее рассмотрим рекомендацию по планированию карьеры сотрудников. Цель управления профессиональной карьерой со стороны ООО «Спортмастер»:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах решения задач организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективного механизма стимулирования трудовой мотивации и профессионального развития персонала, обеспечение стабильного состава;
- возможности карьерного роста при достаточном уровне образования.

Рассмотрим предлагаемую шкалу коэффициентов в системе грейдов, учитывающих стаж и образование сотрудников ООО «Спортмастер» в таблице 2.28.

Таблица 2.28 – Шкала коэффициентов для учета стажа сотрудников

№	Стаж работы сотрудника	Коэффициент увеличения оплаты труда (Кст)
1	От 0 года до 1 лет	1,0
2	От 1 года до 2 лет	1,1
3	От 2 года до 3 лет	1,2
4	От 3 года до 4 лет	1,3
5	От 4 года до 5 лет	1,4
6	От 5 года до 10 лет	1,5
7	Свыше 10 лет	2,0
Образование сотрудника		
8	Высшее экономическое	1,3

Нами рассчитано на примере заработной платы Петрова Н.А. (стаж 5 лет, образование высшее экономическое) схему предлагаемого начисления:

Оклад Петрова Н.А в размере: 20064 руб.

– надбавка за стаж: $20\ 064 \cdot 1,4\ \% = 8025,6$ руб.

– за образование: $20\ 064 \cdot 1,3\ \% = 6019,2$ руб.

Итого: зарплата начисленная: $20\ 064 + 8025,6 + 6019,2 = 34\ 108,8$ руб.

Таким образом, есть возможность максимально увеличить заработную плату за образованность работника, его ответственность и стаж. Это дает возможность менеджерам самосовершенствоваться (обучился – получи повышенную ставку к окладу, увеличился стаж – повышение зарплаты) и т.д.

Темы обучения в ООО «Спортмастер» могут быть следующими:

- стратегия ООО «Спортмастер»;
- особенности спортивных товаров и услуг ООО «Спортмастер»;
- менеджмент;
- информационные технологии;
- управленческий учет;
- навыки развития персонала.

Особое внимание должно быть уделено обучению менеджеров, так как это ключевое звено сбыта товаров ООО «Спортмастер».

Все названные мероприятия содействуют повышению экономической эффективности использования трудовых ресурсов и, в конечном счете, повышению объема продаж.

Далее рассмотрим социальную эффективность проекта совершенствования управления человеческими ресурсами ООО «Спортмастер»:

- удовлетворение потребностей сотрудников;
- заинтересованность работников в повышении уровня образования;
- способствует сокращению текучести кадров, поскольку у них создается уверенность в перспективе своего служебного продвижения;
- повышение результатов деятельности фирмы приведет к обеспечению качественного роста и регулированию творческой активности кадров;
- исчезнет проблема поиска и отбора кандидатов со стороны на вновь появившиеся вакансии по должностям;
- предполагает активное вовлечение персонала в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда.

Таким образом, работники, если их стимулировать должным образом, могут предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы ООО «Спортмастер».

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника ООО «Спортмастер». Основными ее условиями являются: результаты работы в занимаемой должности; профессиональное и

индивидуальное развитие; эффективное партнерство с руководителем; завоевание авторитета в организации. С этой целью составляются общий план управления карьерой, представленные в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – План управления карьерой работника ООО «Спортмастер»

Данные о работнике	Карьерные перспективы
Фамилия, имя, отчество	Какую должность может занять в ближайшее время
Год рождения	Наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности)
Занимаемая должность	Срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал)
Квалификационная оценка (от 1 до 4)	Виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т. п.)
Шифр зарплаты	Наименование видов подготовки в системе непрерывного образования
Решаемые задачи (сфера деятельности)	Сроки подготовки в системе непрерывного образования
Сильные личностные качества	Учебное заведение для подготовки в системе непрерывного образования
Особые достижения за последнее время	Направление обучения
Необходимость дальнейшего образования	Оценки, получаемые работником при подготовке в системе непрерывного образования, в резерве кадров, при очередных аттестациях
Какие поручения может взять на себя в ближайшее время	Назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве, решению руководства)
Завоевание авторитета в организации	Готовность к работе (физическая, моральная, материальная)

Руководству ООО «Спортмастер» предлагается использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся: продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, повышение делового настроения. Расчет расходов на оплату труда в ООО «Спортмастер» при предлагаемой схеме оплаты труда на 2017 г. (прогноз) в таблице 2.30.

Таблица 2.30 – Расчет расходов на оплату труда в ООО «Спортмастер»

при предлагаемой схеме оплаты труда на 2021 г. (прогноз)

В рублях

Показатель	Алгоритм расчета
Оклад в 2020 году	20 064

Окончание таблицы 2.30

ФОТ в 2020 году	7567
Оклад в 2021 году	23 711,42
ФОТ в 2021 году	$7567 + 656,54 = 8223,54$
Разница в величине заработной плате 1 менеджера	$23\,711,42 - 20064 = 3647,42$
Темп роста величины оплаты труда	$23\,711,42 / 20064 \cdot 100\% = 118,18$

Увеличение расходов по ФОТ компенсируется увеличением производительности труда, а, следовательно, ростом прибыли. В таблице 2.26 рассчитаем прогнозные показатели при внедрении грейдинга.

Таблица 2.31 – Эффективность мероприятия по внедрению системы грейдинга ООО «Спортмастер»

Мероприятие, тыс. руб.	До мероприятия	Расчет мероприятия	После мероприятия	Отклонение, тыс. руб.
Производительность труда	2948,82	$91,36 \cdot 12$	4045,14	+1096,32
Выручка	64 874	$91,36 \cdot 12 \cdot 15 \text{ мес.}$	81 318,8	+16444,8
Уровень себестоимости	$48\,272 / 64\,874 \cdot 100\% = 74,41$			
Увеличение затрат на оплату труда менеджеров	$3647,42 \cdot 12 \cdot 15 = 656,54$			
Себестоимость	48 272	$48\,272 + 656,54 + (16\,444,8 \cdot 74,41\%)$	61 165,12	12 893,12
Валовая прибыль	16 602	$81\,318,8 - 61\,165,12$	20153,68	+3551,68

Таким образом, к переменной части расходов на оплату труда относится премия работникам, согласно «Положению о премировании работников», представленную в Приложении А.

Далее рассчитаем расходы на оплату труда на предприятии ООО «Спортмастер» в прогнозном варианте.

Таблица 2.32 – Расчет расходов на оплату труда ООО «Спортмастер» на 2021 г. (прогноз)

Наименование статей, тыс. руб.	Расходы на оплату труда по годам			
	2020		2021 (прогноз)	
	условно–переменные	условно–постоянные	условно–переменные	условно–постоянные
Расходы на оплату труда	–	5296,9	656,54	5296,9

Окончание таблицы 2.32

Отчисления от ФОТ	–	2270,1	196,96	2270,1
Итого	–	7567	853,5	7567

Увеличение издержек обращения ООО «Спортмастер» компенсируется увеличением производительности труда, а, следовательно, ростом прибыли. Рассмотрим коэффициенты по движению кадров «до» и «после» введения мероприятий в таблице 2.33.

Таблица 2.33 – Показатели текучести кадров до и после введения мероприятий

Показатель	Количество человек		
	2020 г.	2021 г. (прогноз)	Изменение +;–
1 Принято на предприятие	10	6	– 4
2 Выбыло с предприятия в том числе:	7	2	–5
– по собственному желанию	4	1	–3
– за нарушение трудовой дисциплины	3	1	–2
3 Состояло в списочном составе на конец года	22	22	–
4 Коэффициент оборота по приему, (стр.1/стр.3)	0,476	0,273	–0,203
5 Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.3)	0,33	0,09	–0,24
6 Коэффициент текучести, ((стр.2а+стр.2б)/стр.3)	0,33	0,09	–0,24

Исходя из анализа и прогноза показателей эффективности можно сделать вывод, что мотивация персонала ООО «Спортмастер» является достаточно результативным мероприятием и должно быть рассмотренным к внедрению.

Коэффициент текучести улучшается за счет того, что сотрудникам не придется искать более высоко оплачиваемую должность, порой в ущерб своей квалификации. Считаем, что подобные мероприятия могут заинтересовать персонал ООО «Спортмастер» в долгосрочном сотрудничестве.

Наглядно прогнозное движение работников в ООО «Спортмастер» представлено на рисунке 2.13.

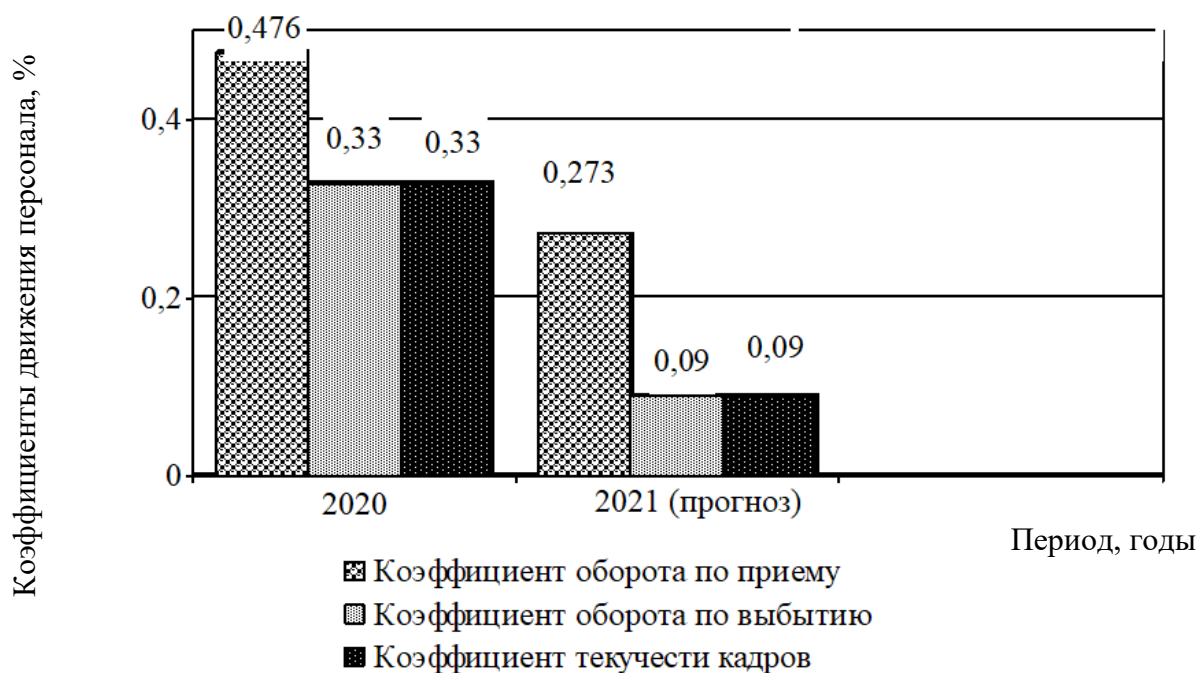


Рисунок 2.13 – Прогнозные коэффициенты движения работников ООО «Спортмастер»

Закрепление кадров и сокращение текучести - это важнейшая составляющая комплексной системы управления и основная задача кадровой политики любого предприятия. Таким образом, система грейдирования должна быть внедрена в деятельность ООО «Спортмастер», так как выявлено снижение прогнозной текучести кадров торговой организации.

Внедрение системы грейдов в деятельность ООО «Спортмастер» будет происходить в несколько этапов, представленных в таблице 2.34.

Таблица 2.34 – Этапы внедрения процесса грейдирования в ООО «Спортмастер»

Название этапа	Состав работ	Срок
Подготовительный	Установление фонда оплаты труда (далее по тексту – ФОТ)	2
	Определение целевых значений экономических показателей по труду	2
	Составление списка всех должностей и профессий в компании	1
Проведение описания должностей и профессий	Разработка вопросов для оценки сотрудников	3
	Проведение описания и систематизация полученной информации	5

Окончание таблицы 2.34

Проведение оценки должностей и профессий	Выделение наиболее значимых факторов для оценки	2
	Описание уровней оценки по каждому из факторов	3
	Определение для каждой категории релевантных для нее факторов	3
	Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам	7
Определение грейдов	Присвоение веса каждому фактору оценки	2
	Определение грейдового балла для каждой должности и профессии	2
	Установление грейда	2
Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистам и руководителям	Анализ заработных плат (внутренний и внешний тренд)	3
	Установление тарифных ставок и окладов	3
	Корректировка оценки	3
	Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах и приеме на работу должностей и профессий	1
Формализация системы оплаты труда основе грейдов в компании	Подготовка и выпуск приказа о вводе новой системы оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты и нормирования труда	2
	Переведение работников на новые оклады и тарифы	3
	Корректировка оплаты труда сотрудников	3
ИТОГО на весь процесс, недели		52

Внедрение системы грейдирования влечет за собой изменения в кадровых документах ООО «Спортмастер», при этом управляющий структурным подразделением ООО «Спортмастер» обязан уведомить сотрудника в письменной форме не позднее, чем за два месяца об изменении оклада или тарифной ставки.

Помимо организационных формальностей при системе грейдирования в документах ООО «Спортмастер» требуется донести её тонкости в сознание сотрудников, раскрыть все её плюсы и научить руководителей подразделений работать с этой системой.

Внедрение системы грейдирования в ООО «Спортмастер» включает в себя:

- приказ о введении системы грейдов;
- положение о системе оплаты и нормировании труда работников на основе грейдов;
- порядок введения новой должности в штатное расписание;
- порядок оценки/переоценки должностей;
- план мероприятий по обновлению системы грейдов.

Планируется, что при внедрении системы грейдинга выручка увеличится производительность каждого менеджера на 30 %.

Таблица 2.35 – Прогнозный отчет о финансовых результатах
ООО «Спортмастер»

В тысячах рублей

Показатель	2020	2021 (прогноз)	Изменение
Выручка от реализации	64874	81318,8	+16444,8
Себестоимость продаж	48272	61165,12	+12893,12
Валовая прибыль	16602	20153,68	+3551,68
Коммерческие расходы	–	–	–
Прибыль от продаж	16602	20153,68	+3551,68
Прочие доходы	2025	2025	–
Прочие расходы	12037	12037	–
Прибыль до налогообложения	6590	10141,68	+3551,68
Текущий налог на прибыль	989	1521,25	+532,25
Чистая прибыль	5602	8620,43	+3018,43

Таким образом, внедрение системы грейдинга в деятельность ООО «Спортмастер» позволит получить прирост выручки на +16 444,8 тыс. руб., данная система повлечет за собой рост затрат на оплату труда, себестоимость продаж при этом увеличится на 12 893,12 тыс. руб. Но рост валовой прибыли на 3551,68 тыс. руб. подтверждает повышение финансового результата от внедрения предложенных рекомендаций. Рост чистой прибыли составит 3018,43 тыс. руб.

На рисунке 2.14 изображено изменение прогнозных показателей.

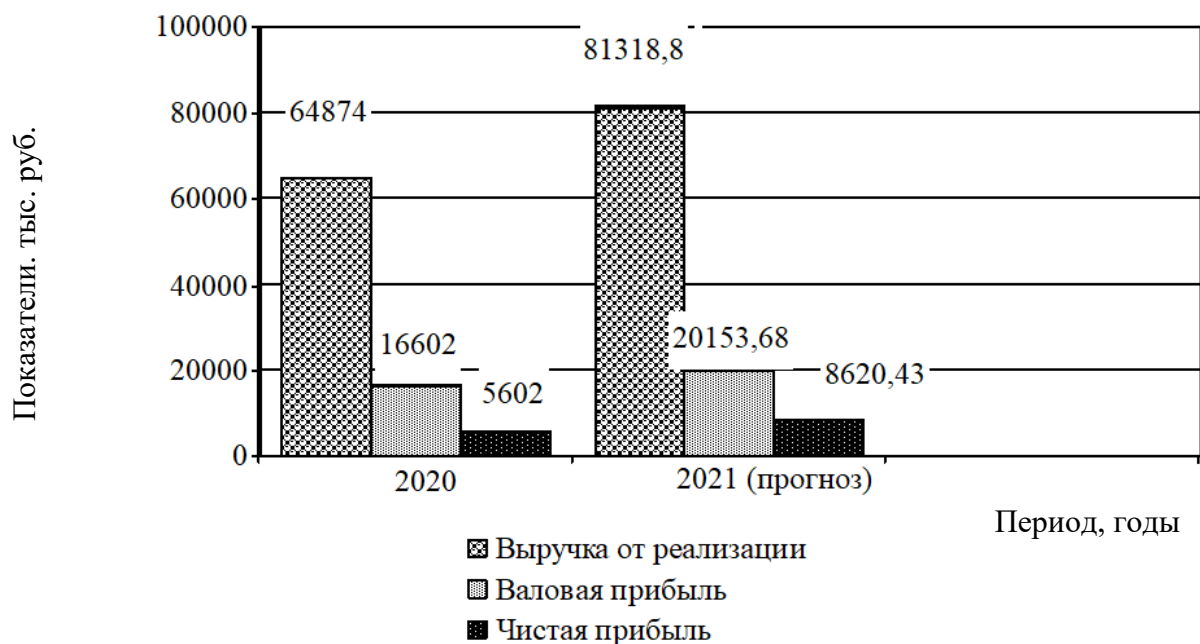


Рисунок 2.14 – Прогнозные показатели ООО «Спортмастер» после внедрения системы грейдирования

Таким образом, данные рисунка 2.14 подтверждают рост финансовых результатов от внедрения предложенных рекомендаций, которые повлекут за собой изменение показателей рентабельности, расчет которых в таблице 2.36.

Таблица 2.36 – Прогноз показателей рентабельности ООО «Спортмастер»

Показатель	2020	2021 (прогноз)	Изменение
Рентабельность деятельности	10,16	12,47	+2,31
Чистая рентабельность	8,64	10,60	+1,23

Таким образом, внедрение системы грейдирования в деятельность ООО «Спортмастер» позволит получить прирост выручки на +16 444,8 тыс. руб., данная система повлечет за собой рост затрат на оплату труда, себестоимость продаж при этом увеличится на 12 893,12 тыс. руб. Выявлен рост показателей рентабельности, так рентабельность торговой деятельности составит 12,47 %, рост на 2,31 %, и чистая рентабельность увеличится на 1,23 %, прогнозный показатель равен 10,6%.

Изменение прогнозных показателей рентабельности на рисунке 2.15.

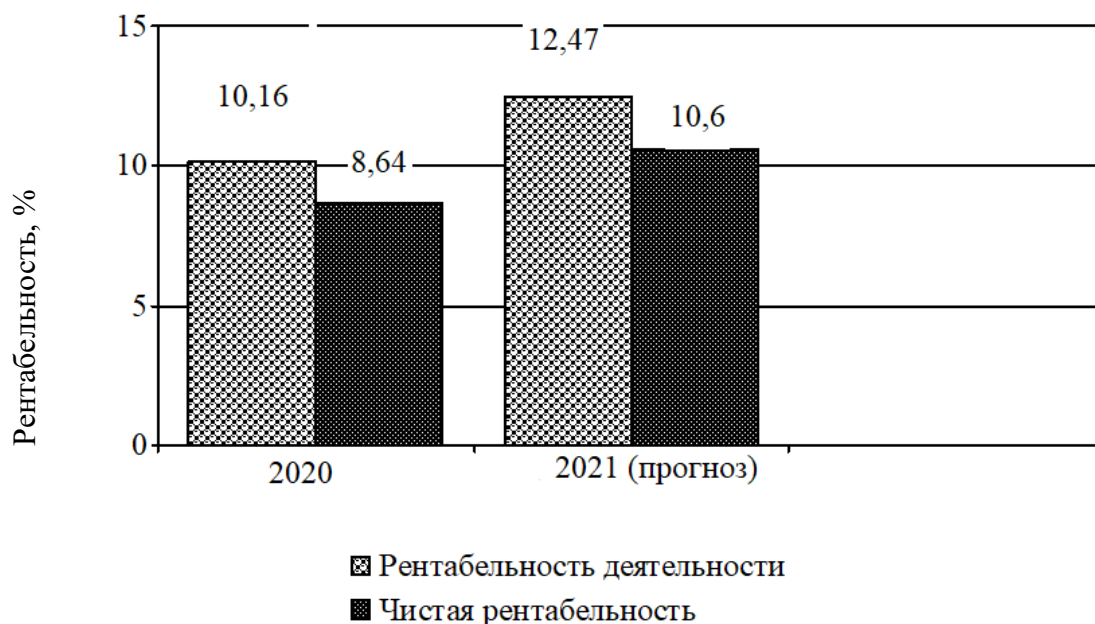


Рисунок 2.15 – Прогнозные показатели рентабельности ООО «Спортмастер» после внедрения системы грейдирования

Рентабельность торговой деятельности составит 12,47 %, рост на 2,31 %, и чистая рентабельность увеличится на 1,23 %, прогнозный показатель равен 10,6 %. Следовательно, система грейдирования эффективна.

Выводы по второму разделу

ООО «Спортмастер» увеличивает объемы продаж, о чем свидетельствует рост выручки. Рост оборота от продаж произошел из-за изменения ассортиментной политики (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря) и за счет частых проведенных акционных распродаж спортивных товаров. Прибыль от продаж за 2019 год увеличивается на 2971 тыс. руб., но из-за превышения темпов роста себестоимости над приростом выручки в 2020 году она снижается на 3236 тысяч рублей. Рост прочих доходов за 2019 год обусловлен реализацией прочего оборудования и услуг доставки товара покупателю, а за 2020 год снижается за счет снижения спроса на услуги по доставке.

По уровню образования специалистов в 2018 г. основную часть работников ООО «Спортмастер» составляли работники неоконченным высшим образованием (44,44 %). Это объясняется тем, что в основном персонал состоял из квалифицированных рабочих. Но в 2019–2020 годах наблюдается тенденция к увеличению удельного веса работников без высшего образования (средне-специальное) (с 27,78 % в 2014 г. до 45,45 % в 2020 г.). То есть торговое предприятие не ставит в приоритетность наличие высшего образование, а отдает предпочтение персоналу с опытом работы в торговле, что не всегда является правильным решением, так как малообразованный персонал снижает качество выполнения поставленных целей.

В ООО «Спортмастер» снизилась производительность труда, в 2019 году на 133,29 тыс. руб. в отличие от показателя 2018 года, а за 2020 год на 56,44 тысяч рублей. Заработная плата на 1 работника в 2019 году снизилась на 417 рублей, а в 2020 году повысилась в среднем на 774,1 руб. Это связано с повышением тарифов по окладам и увеличения численности персонала.

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

В то же время имеются и недостатки:

– развит экономический и административный метод управления (система штрафов), отсутствует социальный метод управления;

– в процессе управления наблюдаются недостатки в подходах к принятию управленческих решений – часто применяется метод, основанный на суждениях, хотя более эффективным был бы аналитический. Решения принимаются только сверху вниз, мнения работников не учитываются;

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

Все это говорит о том, что система управления имеет резервы к улучшению.

Исследование кадровой политики ООО «Спортмастер» выявило проблемы:

– неэффективная система отбора персонала, о чем свидетельствует коэффициент текучести в 20120 году и снижение производительности труда;

– не эффективные материальные и моральные методы мотивации

(невысокие темпы роста оплаты труда и отсутствие перспективы карьерного роста);

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

Следовательно, рост производительности труда зависит от решения перечисленных проблем.

Нами предложен к внедрению и использованию механизм грейдирования должностей, который является удобным инструментом регулирования ФОТ и способствует созданию основы для внедрения разных управленческих механизмов мотивации и развития сотрудника. Готовность работника качественно выполнять свои должностные обязанности является ключевым фактором успеха деятельности торговой организации. В ходе оценки позиций персонала в общей структуре предприятия выделяются следующие ожидания предприятия:

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

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

Внедрение системы грейдирования в деятельность ООО «Спортмастер» позволит получить прирост выручки на +16 444,8 тыс. руб., данная система повлечет за собой рост затрат на оплату труда, себестоимость продаж при этом увеличится на 12 893,12 тыс. руб. Выявлен рост показателей рентабельности, так рентабельность торговой деятельности составит 12,47 %, рост на 2,31 %, и чистая рентабельность увеличится на 1,23 %, прогнозный показатель равен 10,6 %. Закрепление кадров и сокращение текучести - это важнейшая составляющая комплексной системы управления и основная задача кадровой политики любого предприятия. Таким образом, система грейдирования должна быть внедрена в деятельность ООО «Спортмастер», так как выявлено снижение прогнозной текучести кадров торговой организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

В ходе анализа деятельности ООО «Спортмастер» выявлено, что увеличивает объемы продаж, о чем свидетельствует рост выручки. Рост оборота от продаж произошел из-за изменения ассортиментной политики (увеличение ассортимента сезонных курток, велосипедов, спортивного инвентаря) и за счет частых проведенных акционных распродаж спортивных товаров.

Прибыль от продаж за 2019 год увеличивается на 2971 тыс. руб., но из-за превышения темпов роста себестоимости над приростом выручки в 2020 году она снижается на 3236 тыс. руб. Рост прочих доходов за 2019 год обусловлен реализацией прочего оборудования и услуг доставки товара покупателю, а за 2020 год снижается за счет снижения спроса на услуги по доставке.

По уровню образования специалистов в 2018 г. основную часть работников ООО «Спортмастер» составляли работники неоконченным высшим образованием (44,44 %). Это объясняется тем, что в основном персонал состоял из квалифицированных рабочих. Но в 2019–2020 годах наблюдается тенденция к увеличению удельного веса работников без высшего образования (средне-специальное) (с 27,78 % в 2018 г. до 45,45 % в 2020 г.). То есть торговое предприятие не ставит в приоритетность наличие высшего образование, а отдает предпочтение персоналу с опытом работы в торговле, что не всегда является

правильным решением, так как малообразованный персонал снижает качество выполнения поставленных целей.

В ООО «Спортмастер» снизилась производительность труда, в 2019 году на 133,29 тыс. руб. в отличие от показателя 2018 года, а за 2020 год на 56,44 тысяч рублей. Заработная плата на 1 работника в 2019 году снизилась на 417 рублей, а в 2020 году повысилась в среднем на 774,1 руб. Это связано с повышением тарифов по окладам и увеличения численности персонала.

На протяжении периода с 2018 по 2020 гг., в ООО «Спортмастер» были существенные отличия плановых показателей трудовых ресурсов и фактических. Существенные изменения в обеспеченности трудовыми ресурсами обусловлены тем, что кадровая политика ООО «Спортмастер» не эффективна. Недостаток менеджеров не может восполниться избытком обслуживающего персонала (уборщика, водителя и т.д.).

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

В то же время имеются и недостатки:

- развит экономический и административный метод управления (система штрафов), отсутствует социальный метод управления;

- в процессе управления наблюдаются недостатки в подходах к принятию управленческих решений – часто применяется метод, основанный на суждениях, хотя более эффективным был бы аналитический. Решения принимаются только сверху вниз, мнения работников не учитываются;

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

Все это говорит о том, что система управления имеет резервы к улучшению.

Исследование кадровой политики ООО «Спортмастер» выявило проблемы:

- неэффективная система отбора персонала, о чем свидетельствует рост коэффициент текучести в 2020 году и снижение производительности труда;

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

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

Следовательно, рост производительности труда зависит от решения перечисленных проблем.

Нами предложен к внедрению и использованию механизм грейдирования должностей, который является удобным инструментом регулирования ФОТ и способствует созданию основы для внедрения разных управленческих механизмов мотивации и развития сотрудника. Готовность работника качественно выполнять свои должностные обязанности является ключевым фактором успеха деятельности торговой организации. В ходе оценки позиций персонала в общей структуре предприятия выделяются следующие ожидания предприятия:

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

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

Внедрение системы грейдирования в деятельность ООО «Спортмастер» позволит получить прирост выручки на +16 444,8 тыс. руб., данная система повлечет за собой рост затрат на оплату труда, себестоимость продаж при этом увеличится на 12 893,12 тыс. руб. Выявлен рост показателей рентабельности, так рентабельность торговой деятельности составит 12,47 %, рост на 2,31 %, и чистая рентабельность увеличится на 1,23 %, прогнозный показатель равен 10,6%.

Закрепление кадров и сокращение текучести – это важнейшая составляющая комплексной системы управления и основная задача кадровой политики любого предприятия. Таким образом, система грейдирования должна быть внедрена в деятельность ООО «Спортмастер», так как выявлено снижение прогнозной текучести кадров торговой организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Артеменко, В.Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова – М.: «Омега – Л», 2013. – 270 с.
- 2 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. / И.А. Бланк – Киев: «Ника-Центр, 2014. – 653 с.
- 3 Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. / В.Г. Белолипецкий – М.: КНОРУС, 2013. – 448 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом: учебник. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 171 с.
- 5 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 239 с.
- 6 Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
- 7 Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
- 8 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
- 9 Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2013. – 544 с.
- 10 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
- 11 Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.
- 12 Деловое планирование: методы, организация, современная практика: учебник. / под ред. В.И. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 425 с.
- 13 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.

- 14 Гребнев, Г.А. Экономика торгового предприятия: учебник / Г.А. Гребнев. – М.: Экономика, 2014. – 569 с.
- 15 Грузинов, В.П. Экономика организации: учебник / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 492 с.
- 16 Добросердова, И.И. Финансы предприятий: учебник / И.И. Добросердова, И.Н. Самонова, Р.Г. Попова. – СПб.: Питер, 2014. – 612 с.
- 17 Едророва, В.Н. Учет и анализ финансовых активов: учебное пособие / В.Н. Едророва, Е.А. Мизиковский. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 439 с.
- 18 Ефимова, О.В. Анализ финансового положения предприятия: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Норма, 2015. – 375 с.
- 19 Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
- 20 Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
- 21 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с
- 22 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
- 23 Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
- 24 Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
- 25 Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 с.

26 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 290 с.

27 Куранова, А.В. Управление финансами: учебник / А.В. Куранова – М.: Приор-издат, 2015. – 312 с.

28 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2013. – 298с.

29 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.

30 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 229 с.

31 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

32 Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

33 Лахметкина, Н.И. Управление персоналом / Н.И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.

34 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.

35 Моисеев С.В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/ С.В. Моисеев, В.И. Терехин. – М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2015. – 399 с.

36 Макринова, Е.И. Управление персоналом в менеджменте: учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев. – СПб.: Троицкий мост, 2013. – 208 с.

- 37 Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с.
- 38 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 492 с.
- 39 Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для бакалавриата / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
- 40 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
- 41 Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малугев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.
- 42 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.
- 43 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
- 44 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
- 45 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.
- 46 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
- 47 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. / Г.В. Савицкая. – Минск: Экоперспектива, 2013. – 563 с.
- 48 Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
- 49 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
- 50 Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, практика [электронный ресурс]. URL:<http://hrm.ru>. (дата обращения 17.06.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Утверждаю
Генеральный директор
ООО «Спортмастер»

_____ / _____ /
" ___ " _____ 20__ г.

Положение о премировании работников ООО «Спортмастер»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о премировании работников ООО «Спортмастер» (далее – Положение) разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иными нормативными правовыми актами и устанавливает порядок и условия премирования работников ООО «Спортмастер» (далее – организация).

1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и по совместительству.

1.3. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх оплаты труда, включающей оклад и надбавки, установленные штатным расписанием организации.

1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности работников ООО «Спортмастер» в улучшении результатов работы организации.

1.5. Премирование работников по результатам их труда зависит от количества и качества труда работников, финансового состояния предприятия и других факторов.

2. Виды премий и источники их выплаты

2.1. В организации предусматривается текущее и единовременное премирование. Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором. При этом под высокими производственными показателями в данном Положении понимается:

2.1.1. Для работников отдела сбыта:

- рост объема продаж по опту и рознице;
- соблюдение договорной дисциплины;
- снижение величины дебиторской задолженности при одновременном контроле кредиторской задолженности.

2.1.2. Для работников бухгалтерии и финансового отдела:

- обеспечение кассовой и финансовой дисциплины;
- своевременная сдача всех видов отчетности и налоговых деклараций.

2.1.3. Для производственных рабочих:

- обеспечение условий для сохранности товарно-материальных ценностей и тары;
- недопущение простоя транспортных средств;
- обеспечение надежной работы оборудования и механизмов.

2.2. Единовременное премирование может осуществляться в отношении любого работника организации:

2.2.1. По итогам успешной работы предприятия за год.

2.2.2. За выполнение дополнительного объема работ.

2.2.3. За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

2.2.4. За разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, энергии, а также улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

2.2.5. В связи с юбилейными датами (50, 55 лет и далее каждые пять лет).

К юбилею производится выплата денежной премии, размер которой определяется исходя из стажа непрерывной работы ООО «Спортмастер»:

- при стаже работы до 5 лет – 15% оклада;
- при стаже работы от 5 до 10 лет – 30% оклада;
- при стаже работы от 10 до 15 лет – 45% оклада;
- при стаже работы более 15 лет – 65% оклада.

2.2.6. За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию. Размер премии определяется руководителем с учетом личного трудового вклада.

2.3. Премии, предусмотренные пп. 2.2.5 и 2.2.6, выплачиваются за счет прибыли организации, оставшейся после налогообложения, и в расчет среднего заработка не включаются.

3. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий

3.1. Премирование работников организации осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности организации.

3.2. Размер текущих премий работников предприятия может устанавливаться в объеме до 100% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада (без учета установленных постоянных надбавок) по представлению руководителя структурного подразделения.

3.3. Размер единовременной премии определяется для каждого работника директором (заместителем директора) в твердой сумме или в процентах от заработной платы по представлению руководителя структурного подразделения и не лимитируется.

3.4. Максимальный размер материального поощрения работников не ограничивается и зависит только от финансового положения организации.

3.5. Премирование работников организации производится на основании приказа директора (заместителя директора), устанавливающего размер премии каждому работнику по представлению руководителя соответствующего подразделения.

3.6. Ежемесячные премии начисляются по результатам работы подразделения в целом, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

3.7. Работникам, вновь поступившим на работу, ежемесячная премия за первый месяц работы не начисляется.

3.8. Руководитель структурного подразделения представляет директору либо заместителю директора служебную записку с предложениями о частичном или полном не начислении работнику премии в случае:

- его неудовлетворительной работы;
- несвоевременного и ненадлежащего исполнения им должностных обязанностей;
- совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- совершения иных нарушений.

Полное или частичное не начисление премии производится на основании приказа директора (заместителя директора) организации с обязательным указанием причин.

3.10. Выплата ежемесячной премии осуществляется в день выдачи зарплаты за истекший месяц.

3.11. Единовременное премирование, предусмотренное пп. 2.2.1 – 2.2.4 настоящего Положения, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения, внедрения мероприятий, а также наступления события, предусмотренного пп. 2.2.5 – 2.2.6.

3.12. Основанием издания приказа о единовременном премировании работников в случаях, предусмотренных п. 2.2 настоящего Положения, является мотивированная докладная записка руководителя подразделения.

4. Заключительные положения

4.1. Настоящее Положение вступает в силу со дня утверждения его директором организации и действует до замены новым.

4.2. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на главного бухгалтера организации.

Директор ООО «Спортмастер»