

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| 1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации..... | 6 |
| 1.1 Понятие, содержание и функции системы управления персоналом | 6 |
| 1.2 Показатели анализа эффективности функционирования системы управления персоналом | 12 |
| 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Аста» | 21 |
| 2.1 Характеристика деятельности ООО «Аста» | 21 |
| 2.2 Анализ кадрового состава исследуемой организации..... | 25 |
| 2.3 Анализ деятельности по управлению персоналом в ООО «Аста» | 31 |
| 2.4 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом | 47 |
| Заключение | 58 |
| Список литературы | 60 |
| Приложения..... | 64 |

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Введение

В современных условиях перехода к рыночным отношениям, развития глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи, наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть, люди, их профессиональные и личностные качества, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и умения, их творческие и новаторские способности. Сегодня вновь подтверждается популярнейшая формула 30-х годов прошлого столетия «кадры решают всё», которая и для нашего времени нисколько не утратила своей актуальности.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Система управления персоналом сегодня претерпевает кардинальные изменения, как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. Совершенствование системы управления персоналом актуально во многих организациях и обуславливается развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Актуальность данной темы заключается в том, что эффективная организация работы системы управления персоналом на предприятии является основным фактором успешной трудовой деятельности его работников, без которой весь комплекс мероприятий по работе с персоналом не будет результативным.

Объектом исследования является управление персоналом в торговой компании ООО «Аста».

Предмет исследования: анализ системы управления персоналом организации на примере торговой компании ООО «Аста».

Целью данной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом торговой компании.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом в организациях;
2. Провести анализ деятельности и кадрового состава организации ООО «Аста»;
3. Провести анализ деятельности по управлению персоналом в ООО «Аста»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию эффективности деятельности управления персоналом и спрогнозировать их социально-экономический эффект.

Методы исследования. При написании работы для сбора информации был использован такой метод, как изучение и анализ учебных пособий и монографий, законодательных и нормативно-правовых актов, периодических научных изданий. Для анализа собранной информации был применен системный анализ, синтез, методы сравнительного анализа, структуризация информации, обобщение результатов

Источниковой базой исследования послужил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, анализа эффективности управления персоналом. При написании ВКР использовались такие работы, как труды авторов в области управления трудовыми ресурсами: А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я. Кибанова, нормативные документы ООО «Аста».

Степень изученности темы. В настоящий момент нет недостатка в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружается положениями, разработанными в рамках управленческих отраслей знания на основе теории управления.

Практической значимостью исследования является то, что разработанные рекомендации могут быть использованы для совершенствования эффективности системы управления персоналом. На предприятии ООО «Аста» это будет способствовать значительному повышению конкурентоспособности данной организации.

Структура данной работы обусловлена целями и задачами анализа. Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации

1.1 Понятие, содержание и функции системы управления персоналом

В настоящее время одной из наиболее острых проблем функционирования организации является проблема эффективного управления персоналом. Очевидно, что от грамотно построенной стратегии управления человеческими ресурсами зависит успешность компании, способность ее к своевременному и полноценному достижению своих целей и задач.

Рассматривая понятие «управление персоналом», как научный термин, стоит отметить, что данная категория стала наиболее четко выделяться относительно недавно, в 70-х годах прошлого столетия в США. В России же данная отрасль науки активно развивается с некоторым «опозданием», начиная с 90-х годов XX века, ввиду того, что до этого в нашей стране отсутствовала важнейшая база ее предмета – рыночная среда [5, с.60].

Для более точного понимания проблематики вопроса управления персоналом на организации следует обратиться к его определению.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов, к определению, которые отражены в Таблице 1.

Таблица 1 Подходы к определению термина «управление персоналом»

| Подходы | Характеристика |
|--|---|
| Институциональный подход | Управление персоналом – «это разнообразная деятельность различных субъектов (специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей развития организации и выполнение задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников. Подход акцентирует внимание на «том, что должно дать управление персоналом для организации» [13,с.17] |
| Подход целенаправленного взаимодействия | Управление персоналом – это «единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также, социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов»[24,с.36] |

| | |
|---|--|
| Содержательный (функциональный) подход | Управление персоналом – это «особый вид деятельности, это целостная система, имеющая свое специфическое содержание. Данный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, он показывает какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей» [22,с.52] |
| Организационный подход | Управление персоналом – это «комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий» [29,с.122] |

Представленные подходы обладают определенными преимуществами, однако, несмотря на это, они не создают достаточных условий для максимального использования потенциала, свойственного работникам компании. Такой подход характеризуется односторонним решением проблем, что не дает возможности в полном объеме устранять их и не допускать повторного возникновения.

Система управления персоналом в организации строится на, отчетливо определенных руководством тезисах осуществления этой деятельности, и структурно включает субъект, объект и механизм управления, детализация которого отражают применяемый в организации подход, способы, инструменты и технику управления персоналом. Система работы с персоналом, обеспечивая цельное и комплексное влияние на персонал организации в совокупности [28,с.409]:

- интегрирует управление персоналом во всеобщую систему управления компанией, увязывает его с тактическими установками и корпоративной культурой, а также, с планированием производства, сбыта, ростом качества продукции;

- включает развернутую систему непрерывных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

- предусматривает агитационную и педагогическую работу, как с работниками компании, так и с членами их семей;

- полагает детальный контроль (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также, результатов их деятельности.

Кадровая политика современных предприятий включает, как правило, различные методы и их комбинации. Раздельное и выборочное применение той или иной группы методов малоэффективно и может привести к демотивации. Например, если в организации практикуются исключительно властная и экономическая концепции мотивации, в этом случае не представляется возможным активизировать и использовать, для достижения целей компании, творческую активность работников.

Кадровой политикой не только раскрываются обстоятельные аспекты функционирования системы управления персоналом, но и описываются направления реализации задач системы управления персоналом. В кадровую политику включено решение важнейших функций системы управления человеческими источниками организации в настоящее время.

В Таблице 2, представлены функции системы управления.

Таблица 2 Функции системы управления

| | |
|-----------------------------------|--|
| Функции системы управления | определение спроса в рабочих, инженерах, администраторах разной квалификации, исходя из направления деятельности организации; управление занятостью и обзор рынка труда |
| | адаптация и отбор персонала; проектирование карьеры работников организации, их административного и профессионального роста |
| | обеспечение адекватных условий деятельности работников в организации, а также, благоприятной общественной и психологической атмосферы для любого человека |
| | организация трудовых процессов, обзор расходов и итогов труда, постановка оптимальных соотношений между численностью персонала разных групп и числом единиц оборудования |
| | выработка определенных мотивационных систем с высоким коэффициентом производительности |
| | обоснование конструкции прибылей, проектирование систем оплаты труда |
| | организация рационализаторской и изобретательской трудовой деятельности; принятие участия в проведении тарифицированных переговоров между представителями работников и работодателей |

Объем работы, по всем из данных функций, зависит от размеров предприятия, свойств изготавливаемой продукции, обстановка на рынке трудовой силы, квалифицированности персонала, общественно-психологической атмосферы на предприятии и за его пределами, степени автоматизации производства на предприятии [31,с.56].

На схеме (рис. 1) изображены функциональные сферы службы управления человеческими ресурсами.

Совокупная характеристика работы по управлению персоналом начинается с найма работника, а также, включает в себя все проявления деятельности данного работника такие, как мотивация, ценностные устремления, формы оплаты труда, профессиональную подготовку и высокопрофессиональный рост.

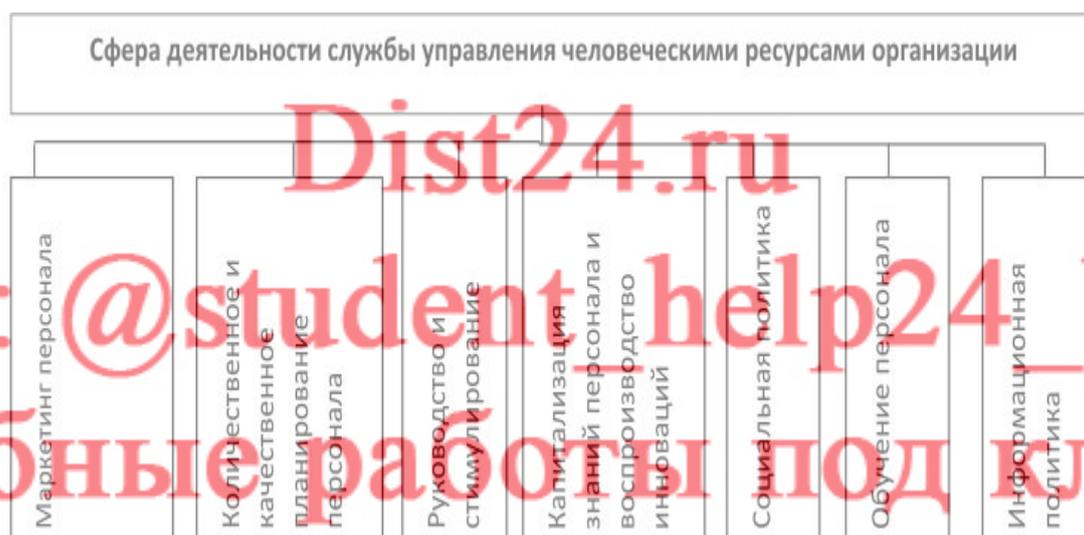


Рисунок 1- Функциональные сферы службы управления персоналом организации [9,с.156]

Рассмотрим представленные функции в более развернутом виде.

1. Проектирование количества и состава кадров, по ходу которого, оценивается спрос в персонале, и определяются действия и источники для их покрытия. Начальной работой выступает проектирование, то есть, каждая система планов и прогнозов деятельности организации, обзор рабочих мест, проектирование карьеры [12,с.13].

2. Отбор, набор и наем персонала. После определения потребности в кадрах, начинается обширное изыскание кандидатов с использованием, как внутренних, так и внешних источников трудовых ресурсов, на этой базе создается определенный объем потенциальных кандидатов по различным должностям, размер которого, в большей степени, определяется различием между имеющейся рабочей силой и потребностью в ней в будущем [35,с.60].

3. Адаптация, наравне с источниками обучения новым трудовым приемам, является неотделимым источником индивида, рассматриваемым в определенной системе. «Происходит измерение масштабов и темпа приспособляемости индивида: психофизиологические - к новым физическим и психическим нагрузкам, специфике режима труда; общественно-психологически - к ценностям и смыслам в межличностных коммуникациях в новой группе; мастерски - обретая новые познания, навыки, повадки, ловкость; организационно - к новой роли в организации, в системе управления предприятия». Длительность адаптации может занимать от одной недели до двух лет, в зависимости от квалификации и должности работника, а также от размеров организации [24,с.65].

4. В будущем, с целью определения количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности и вероятности передвижения на иную работу, либо должность, проводится оценка и аттестация работников на базе разработанных методологий таксации персонала. Главная функция аттестации - информировать работника, в какой области он нуждается в дополнительном обучении, какие недочеты профессиональной деятельности требуют устранения и корректировки.

5. Обучение персонала, как процесс овладения умениями, знаниями, навыками и методами общения под начальством опытных преподавателей, экспертов, начальников, является неременной процедурой во всякой организации [22,с.26]. Функционирование системы обучения разрешает организовать непрерывный контроль над качеством работы и профессионализмом экспертов, обеспечить их постоянное обучение на

протяжении каждого периода их деятельности в компании, сотворить банк данных о составе и профессионализме экспертов, планировать карьеры, применять информационный банк данных для назначения работников на должность с установлением соответствующего оклада. Около 5% затрат на оплату труда расходуется фирмами на подготовку и переподготовку персонала.

б. Современному работнику значимо профессионально владеть навыками своей работы, и, совместно с ней, приобрести свое творческое «Я», реализовать себя, как личность. На этой основе и появляется надобность в планировании карьеры работника.

Под карьерой понимается продвижение работника по служебной лестнице, совершенствование и расширение его навыков, знаний, квалификации, способностей, повышение статуса, престижа, рост объема властных полномочий и уровня материального благосостояния [16, с. 83].

Достижение карьерных целей свидетельствует о раскрытии потенциала индивида, а также о творческом самовыражении. Различаются два вида карьеры: высокопрофессиональная, внутриорганизационная.

Основная задача планирования карьеры - обеспечение сочетания этих видов карьеры по их сути. На практике благотворно выработать связь индивидуальных ориентаций индивида и сущности профессии, дабы они соединились и приобрели логику жизни и судьбы индивида. Дж. Голланд - это консультант по персоналу, который выделил шесть индивидуальных ориентации. Индивидуальные ориентации по Дж.Голланду: реалистическая ориентация, артистическая, исследовательская, социальная, обыкновенная и инициативная.

Большинство работников изначально имеют не выявленные склонности и более чем одну ориентацию. Чем ближе склонности и вернее избрана карьера, тем меньше конфликтов в деятельности работника и легче осуществляется жизненный выбор [4, с. 87].

7. Ключевой вопрос кадровой политики - это мотивация работников - общность факторов, механизмов и процессов, которые обеспечивают происхождение побуждения к достижению нужных для индивида целей.

Выделяют материальную, социальную (моральную) и организационную (административную) творчески трудовую мотивацию, влияющую на выбор профессии, места работы, определяющую отношение к труду [24, с. 132].

8. Таксация степени соответствия кадров нужным критериям, нормам и эталонам на предприятиях проводятся посредством кадрового аудита и контроля.

9. Дальнейшей функцией системы управления персоналом является становление корпоративной культуры организации.

Выходит, в организациях России, до последнего времени, функции управления персоналом были поделены между отделами кадров и организации труда и заработной платы, подготовки кадров. Также, ряд функций исполняли отделы: основного технолога, плановый, юридический, охраны труда и техники безопасности, общественного становления. При этом, отдел кадров не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Например, если в промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом, до последнего времени, заняты нормированием и оплатой труда, то в системах управления человеческими ресурсами фирм США основное внимание уделяется отбору, адаптации и оценке персонала [8, с. 254].

Разнообразие функций системы управления персоналом организации в наше время, которые составляют сущность ее деятельности, поднимает вопрос оценки ее производительности.

1.2 Показатели анализа эффективности функционирования системы управления персоналом

Систематический процесс, который направлен на соизмерение итогов и расходов, связанных с деятельностью кадровых служб и соотношением данных итогов с итогами деятельности этой организации в прошлом с результатами деятельности других организаций, является оценкой результативности системы управления персоналом организации[11,с.171].

На определении, насколько кадровый состав помогает достичь целей организации и выполнению поставленных задач, основан анализ эффективности системы управления персоналом. Итоги такого анализа являются определителем, который акцентирует внимание на главных задачах работы с персоналом, таких как качество исполненной работы, удовлетворенность сотрудников, текучка кадров и исполнительская дисциплина.

Анализ эффективности деятельности служб управления персоналом полагает определение издержек, нужных для реализации кадровой политики организации [15,с.82]. При этом следует учесть расходы не только на содержание персонала, но и на его пополнение и обучение. В состав расходов на разработку и реализацию мер по управлению персоналом уместно включить [5,с.110]:

- 1) Заработную плату и премии персонала.
- 2) Оплату услуг специалистов, которые привлечены из вне.
- 3) Для формирования кадровой политики.
- 4) Затраты на добавочные мероприятия по общественной охране и обеспечению работников предприятия (займы молодым семьям, оплата счетов на оказание медицинских работ, оплата абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы, частичная или полная оплата жилищно-коммунальных услуг, оплата доставки работников предприятия к месту работы и обратно).
- 5) Затраты на совершенствование условий труда (закупка добавочного оборудования, программного обеспечения, ремонт помещений,

доп. льготы для работников, которые работают в тяжелых условиях труда, страхование здоровья и жизни работников).

б) Добавочные затраты на переобучение и возрастание квалификации, которые связаны с реализацией мероприятий по управлению персоналом (оплата за практикантов, премии работникам предприятия, которые проводят занятия по возрастанию квалификации, оплата обучения работников в особых центрах, за участие в конференциях).

7) Другие затраты, например, на: бумагу, представительские расходы, которые обусловлены работой с ВУЗами.

Следующий этап, который характеризует деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия, которые рассчитываются на одного работника. Для примера, можно привести средние затраты на отбор персонала или средние затраты на обучение одного работника.

При анализе эффективности отдельных кадровых программ, определяется влияние данной программы на результативность деятельности работников и организации в совокупности (возрастание продуктивности труда, совершенствование качества продукции, экономия источников и т.д.).

Второй группой показателей оценки эффективности службы управления персоналом, анализируется количественный момент. Проводится данный анализ при помощи сравнения фактической численности работников с расчетной величиной по трудоемкости операций, которая предусмотрена штатным расписанием [15,с.80].

Высококачественный момент анализируется, соответственно, профессионально-квалификационной степени, а именно, профилем образованности.

На основе обзора суждений работников, анализируется степень удовлетворенности работников. Такие суждения выявляются при помощи обследования интервью, либо анкетирования, для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Данные обследования могут охватить достаточно большой круг вопросов, которые касаются разных аспектов удовлетворенности работников, в данной организации.

Классические темы, которые затрагиваются при анализе удовлетворенности работников.

Производительность работы подразделений управления персоналом, при анкетировании работников, может быть оценена с помощью следующих субъективных критериев [23,с.88]:

- 1) Степень сотрудничества разных подразделений и служб со службой управления персоналом.
- 2) Суждение линейных начальников о производительности службы управления персоналом.
- 3) Подготовленность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками, при решении кадровых задач.
- 4) Доверительность взаимоотношений с работниками.
- 5) Быстрота, качество и результативность выполнения запросов, направленных службе управления персоналом, и услуг, которые оказываются данной службой иным подразделениям.

Анализ удовлетворенности работников. Удовлетворенность работников организации является важнейшим фактором эффективности данной организации. Удовлетворенность работников повышает их желание работать на благо своей организации, так же, как удовлетворенность клиентов, которая усиливает их желание оплачивать продукцию и предоставляемые услуги своих поставщиков. Этот анализ удовлетворенности работников говорит нам о том, чем довольны работники, а чем нет, что показывает нам, в каком направлении нужно совершенствовать систему стимулирования персонала. Известные нам методики по анализу удовлетворенности направлены на получение данной информации, но они могут дать и искаженный результат, в связи с чем это может привести к неправильным решениям по стимулированию персонала. Данный факт происходит в связи с тем, что в

методиках, которые уже существуют не учитывают личное отношение работников к различным стимулирующим факторам [28,с.409]. Так как человек обладает своим уникальным внутренним стимулом, то, на самом деле, факторы, которые имеют влияние на удовлетворенность работников, имеют свое значение для каждого работника. Определенная коррекция помогает нам учитывать влияние каждого фактора, что приводит к более точной оценке удовлетворенности работника. Факторы, которые влияют на удовлетворенность работников, разделены на две группы.

Первая – это поддерживающие факторы, ими создаются нужные условия для высокой удовлетворенности работников.

Вторая – это мотивирующие факторы, ими возможно увеличить удовлетворенность тех же самых работников, при помощи соблюдения необходимых условий.

Как поддерживающие факторы, так и мотивирующие, имеют определенное влияние на результаты анализа удовлетворенности, но степень данного влияния может различаться для разных работников.

Главными косвенными критериями при анализе результативности деятельности службы управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма [31,с.56].

Текучесть кадров рассматривают, как движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом - так называемая «энергичная» текучесть, а, также, неудовлетворенностью организации данным работником - это «пассивная» текучесть[24,с.35]. Текучесть дорого обходится для всей организации, поэтому ее анализ крайне важен в деятельности по управлению персоналом.

Безусловные масштабы текучести измеряются числом увольнений работников по собственному желанию, также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести (показатель текучести кадров) – определяется, как отношение числа работников, которые уволились по

причинам, относящимся напрямую к текучести, к среднесписочной численности работников [31,с.57]:

$$K_m = (P_v/p) * 100\% \quad (1)$$

Где

K_m – коэффициент текучести;

P_v – численность работников, уволенных по причинам текучести; p – среднесписочная численность работающих.

Показатели текучести коррелируют с показателями абсентеизма - числом самовольных невыходов работников на работу. Типовые формулы для расчета абсентеизма:

$$A = D_n/N * \Pi \text{ или } A = P_{\Pi}/P \quad (2)$$

Где

D_n – число рабочих дней, потерянных за определенный период из – за отсутствия работников на работе;

N – среднее число работников;

P_{Π} – общее число пропущенных часов;

P – общее число рабочих часов по графику.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство [11, с. 254].

Оценка деятельности кадровой составляющей организации будет неполной без оценки качества работы кадровых служб по таким показателям как [16,с.17]:

1) Выполнение обязательств по подбору, предусмотренного штатным расписанием организации, числа работников.

2) Выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, экспертами и рабочими, требуемых профессий, специальностей и квалификации.

3) Число случаев нарушений, установленного порядка, оформления кадровой документации (пенсионных дел, трудовых книжек и т.д.).

4) Степень обеспеченности полновесного запаса на выдвижение на должности начальников и экспертов.

5) Качественное и своевременное оформление установленной отчетности.

6) Число случаев нарушения трудовой дисциплины работниками кадровой службы, в том числе, невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного применения прав.

7) Число случаев нарушения графика проверки и обзора соблюдения работниками трудовой дисциплины.

8) Степень реализации программы образования спроса организации в экспертах, с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и возрастания квалификации работников организации.

Особенность оценки результатов деятельности системы управления персоналом связана с особенностями анализа результативности принимаемых и реализуемых кадровых решений. Многие результаты деятельности кадровых служб трудно оценить количественно и трудно установить прямую связь результатов их работы и экономических показателей, в связи, с чем приходится ограничиваться качественной оценкой [9, с. 164]. Помимо того, итоги функционирования системы управления персоналом изредка могут быть оценены не сразу, а лишь через определенное время (скажем, результат от обучения персонала бывает, осязается через годы).

Результативное функционирование системы управления персоналом зависит от качества обеспечивающих подсистем, представленных в Таблице 3.

Таблица 3 Подсистемы управления персоналом

| Название | Характеристика |
|--|---|
| Правовая подсистема | Включает комплекс средств правового воздействия на систему управления для возрастания производительности деятельности организации |
| Делопроизводственная подсистема | Представлена комплексом средств, в свою очередь, связанных с организацией разработки и исполнением документов, которые обеспечивают результативное применение персонала организации |

| | |
|----------------------------------|--|
| Информационная подсистема | Включает определенный объем информации, что разрешает результативно работать системе управления персоналом (определение нужного объема и конструкции информации для принятия кадровых решений) |
| Техническая подсистема | Как комплекс взаимосвязанных технических средств, позволяющих собирать, регистрировать, накапливать, передавать, обрабатывать и выводить, в форме документов, кадровую информацию [19, с. 237] |

Вследствие проведенного анализа теоретико-методических основ образования и оценки системы управления персоналом, становится возможным, подвести следующие итоги [9,с.195]:

1) наиважнейшим фактором капитализации природного и вещественного источника, который приобретается в целях преобразования в готовый товар, является персонал. В границах реализации потенциала персонала обеспечиваемым целеустремленным воздействием на его мотивацию и поведение, происходит реализация творческих и трудовых способностей персонала. Организационно-методической основой для осуществления управленческих функций является система управления персоналом, а также включает в себя объединение подсистем и механизмов, которые отражают и обеспечивают определенные стороны работы с персоналом организации;

2) функциями системы управления персоналом являются, определение надобности в рабочих, инженерах, администраторах разной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы; обзор рынка человеческих источников и управление занятостью; отбор и адаптация персонала; проектирование карьеры работников организации, а также их профессионального роста; организация трудовых процессов, обзор расходов и итогов труда, установление оптимальных соотношений между числом единиц оборудования и численностью персонала разных групп; обеспечение разумных условий труда, в том числе, благоприятной для всей общественно-психологической атмосферы; разработка систем мотивации высокоэффективной деятельности; обоснование конструкции прибылей,

степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда; организация изобретательской и рационализаторской деятельности; участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников; решение этических задач труда; управление раздорами и познаниями;

3) через группы показателей возможно рассмотреть производительность системы управления персоналом, через такие, как показатель степени соответствия; показатель экономической результативности; показатель степени удовлетворенности работников и непрямые показатели результативности. При этом, определенный комплект, оцениваемых понятий, будет определен целью и функциями работы службы управления человеческими ресурсами, а также, видом деятельности и составом организации, которая осуществляет данную деятельность.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Аста»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Аста»

ООО «Аста» расположено по адресу: 119049, Москва город, улица Донская, 29 2

ООО «Аста» зарегистрировано 27 марта 2014 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы № 6 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Титов Александр Владимирович.

Виды деятельности по ОКВЭД:

- 46.4 Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами;

- 47.1 Торговля розничная в неспециализированных магазинах;

- 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;

- 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;

- 47.2 Торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах.

Организационная структура во многом определяет способность предприятия эффективно функционировать на рынке и достигать поставленных целей. Необходимо, чтобы организационная структура позволяла нормально функционировать организации на рынке в современных условиях.

Организационная структура есть выражение формы кооперации и разделения труда в сфере управления. Она оказывает прямое воздействие на функционирование предприятия.

Структура управления ООО «Аста» является линейно-функциональной (рисунок 2).

Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления.

Подразделения образуются по видам деятельности организации.

Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.



Рисунок 2 – Структура управления ООО «Аста»

Генеральный директор компании контролирует все структурные подразделения (через коммерческого директора), внося в работу, по мере надобности, коррективы и справедливые замечания. Обладая качествами истинного руководителя, а именно: владение профессиональным мастерством с помощью эффективных принципов управления, знание объективных законов развития рынка, искусство принятия оптимальных управленческих решений,

генеральный директор компании стремится достигать поставленных целей с наименьшими затратами.

Коммерческий директор является связующим звеном между генеральным директором и остальными подразделениями компании.

Главная задача коммерческого директора – это управление не предметами, а организацией и техникой работы сотрудников согласно принципам и программам коммерческой деятельности предприятия. А также, в компетенции коммерческого директора решение финансовых вопросов, выбор наиболее рациональных поставщиков, отслеживание новейших тенденций на рынке продуктов питания.

Как и на любом другом предприятии, учетом поступления финансовых средств, оплатой счетов и сдачей отчетов занимается главный бухгалтер.

Отдел продаж представлен руководителем отдела продаж, супервайзером, торговыми представителями и мерчендайзерами.

Работа с клиентами заключается в консультировании, подборе наиболее подходящего товара, заключении договоров, выписке всех необходимых документов, отслеживании дальнейших заявок клиентов.

После прохождения ряда условий, клиенту присваивается статус VIP клиента, работа с которым подразумевает не только все предыдущие операции, но и предоставление дополнительных услуг, таких как отсрочка платежа, независимо от объема покупки, оперативное предоставление информации о новинках, вновь поступившем товаре, и др.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Аста», представлены в таблице 4.

Таблица 4 Анализ показателей деятельности ООО «Аста» за 2018-2020гг.

| № | Наименование показателя | 2018 | 2019 | 2020 | Относительно отклонение, % | |
|---|-------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|-----------|
| | | | | | 2019/2018 | 2020/2019 |
| 1 | Выручка, тыс. руб. | 1339078 | 2050307 | 3337005 | 153,1 | 162,8 |

| | | | | | | |
|----|---------------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 2 | Себестоимость, тыс. руб. | 1199199 | 1853459 | 3023559 | 154,6 | 163,1 |
| 3 | Валовая прибыль | 139879 | 196848 | 313446 | 140,7 | 159,2 |
| 4 | Коммерческие расходы, тыс. руб. | 21015 | 838,94 | 1414,46 | 399,0 | 168,9 |
| 5 | Управленческие расходы, тыс. руб. | 27034 | 38022 | 32386 | 140,65 | 85,18 |
| 6 | Прибыль от продаж, тыс. руб. | 91830 | 74932 | 139458 | 81,6 | 186,1 |
| 7 | Проценты к уплате, тыс. руб. | - | 26837 | 37740 | - | 140,6 |
| 8 | Прочие доходы, тыс. руб. | 21685 | 54106 | 58876 | 249,5 | 108,8 |
| 9 | Прочие расходы, тыс. руб. | 29788 | 9228 | 11973 | 31,0 | 129,7 |
| 10 | Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 83727 | 92973 | 148621 | 111,0 | 159,9 |
| 11 | Текущий налог на прибыль, тыс. руб. | 9534 | 8446 | 13529 | 88,59 | 160,19 |
| 12 | Прочее, тыс. руб. | -12,54 | 24 | -12,88 | - | - |
| 13 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 72939 | 84551 | 133804 | 115,9 | 158,3 |

Анализируя данные таблицы 4, можно сделать вывод о том, что в рассматриваемом периоде организация ООО «Аста» значительно расширила свою деятельность.

За 2020 год годовая выручка равнялась 3337005 тыс. руб. За анализируемый период (с 31.12.2018 по 31.12.2020) отмечен очень сильный рост выручки – на 149,2%. За период 01.01–31.12.2020 значение прибыли от продаж составило 139458 тыс. руб. За весь анализируемый период прирост финансового результата от продаж составил 47628 тыс.руб. Об этом свидетельствуют показатели прибыли, полученные в 2020г.

В течение анализируемого периода показатели выручки увеличились на 162,8%. Это связано, как с ростом объемов продаж, так и за счет увеличения цен.

Ведение финансово-хозяйственной деятельности анализируемого предприятия можно охарактеризовать положительно, так как выручка от реализации ООО «Аста» увеличивается одинаковыми темпами с

себестоимостью. Себестоимость на анализируемом предприятии возросла на 63,1 %.

Прибыль от реализации увеличилась в 2019 году на 58,3 %. Прибыль до налогообложения, также ощутимо увеличивается. За период 2018-2020гг. данный показатель вырос на 77,5%. Данные таблицы показывают, что, в течение отчетного периода произошел рост продаж, прибыли, полученной ООО «Аста» в 2020 г. Сумма управленческих и коммерческих расходов, так же, увеличилась на % 168,9 и 85,18.

Таким образом, на основе представленных данных, можно отметить, что ООО «Аста», осуществляет свою деятельность по оптовой торговле достаточно эффективно, по сравнению с 2019 годом, об этом свидетельствует рост показателей выручки.

2.2 Анализ кадрового состава исследуемой организации

Для того, чтобы провести анализ оптимальности численного состава, необходимо рассмотреть за последние три года работы фактическую численность по категориям.

В качестве показателей анализа используются [25,с.60]:

- списочная численность - численность сотрудников (работников) на определенную дату;

- среднесписочная численность - среднее число сотрудников (работников) за отчетный период;

- категория сотрудников (работников).

Для начала рассмотрим, как изменяется численность персонала ООО «Аста». Данные для анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 Изменение численности и структуры персонала ООО «Аста» за 2018 – 2020гг.

| Категория работников | 2018 | Структура, % | 2019 | Структура, % | Отклонение 2018/2019 | | 2020 | Структура, % | Отклонение 2020/2019 | |
|----------------------|------|--------------|------|--------------|----------------------|---------|------|--------------|----------------------|---------|
| | | | | | Абс., чел | Отн., % | | | Абс., чел | Отн., % |
| Численность в т. ч.: | 171 | 100 | 167 | 100 | -4 | 97,7 | 160 | 100 | -7 | 95,8 |
| Руководители | 21 | 12,3 | 19 | 11,4 | -2 | 90,5 | 18 | 11 | -1 | 94,7 |
| Специалисты | 31 | 18,1 | 33 | 19,8 | -2 | 94,3 | 27 | 17 | -6 | 81,9 |
| Рабочие, из них: | 119 | 69,6 | 115 | 68,9 | -4 | 96,6 | 115 | 71,9 | 0 | 1 |
| основные | 71 | 59,7 | 64 | 55,7 | -7 | 90,1 | 66 | 57,4 | 2 | 103,1 |
| вспомогательные | 48 | 40,3 | 51 | 44,3 | 3 | 106,2 | 49 | 42,6 | -2 | 96,08 |

Проведем анализ данных, представленных в таблице 5.

К руководителям в 2020 году относилось 19 человек, это начальник склада, руководители отдела продаж, руководитель службы управления персоналом. главный бухгалтер. К специалистам на предприятии относятся заместитель главного бухгалтера, бухгалтер. Самую большую численность составляют рабочие – основные и вспомогательные. К основным рабочим относятся, супервайзеры, мерчендайзеры, кассиры старшие кладовщики вспомогательные – это кладовщики, грузчики, торговые представители. При анализе общей численности сотрудников организации, можно отметить ежегодное снижение среднесписочной численности. В 2019 году общая численность сократилась на 4 человека по сравнению с предыдущим годом, что составило снижение на 9,8%. В 2020 году численность сократилась на 7 человек по сравнению с предыдущим годом, что составило снижение на 9,6%.

Из таблицы 5 видно, что численность специалистов уменьшилась на 8,2%, а численность основных и вспомогательных рабочих в 2019 году уменьшилась на 9,7% , а в 2019 году осталась неизменной, соответственно, что в свою очередь говорит о незначительной текучести кадров.

На основании данных таблицы 5 , можно сделать следующие выводы:
Численность работников организации сокращается из года в год.

В связи с тем, что в ООО «Аста» сокращается численность персонала, необходимо рассмотреть движение персонала в 2018 – 2020 годы, на основе показателей увольнения сотрудников.

Отразим данные проведенного анализа в таблице 6.

Таблица 6 Сравнительный анализ движения и текучести персонала ООО «Аста» за 2018 – 2020гг.

| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютное отклонение, чел. | | | Относительное отклонение, % | | |
|---|------|------|------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|
| | | | | 2019/2018 | 2020/2018 | 2020/2019 | 2019/2020 | 2018/2020 | 2017/2020 |
| Численность на начало года | 161 | 169 | 159 | 8 | -2 | -10 | 42,9 | 98,8 | 94,1 |
| Среднесписочная численность | 171 | 167 | 160 | -4 | -11 | -7 | 97,7 | 93,6 | 95,8 |
| Принято, всего | 36 | 47 | 44 | 11 | 8 | -3 | 130,6 | 122,2 | 93,6 |
| Уволено, всего, в т.ч.: | 26 | 49 | 43 | 23 | 17 | -6 | 188,5 | 165,4 | 87,8 |
| - из – за нарушения трудовой дисциплины | 9 | 8 | 6 | -1 | -3 | -2 | 89 | 67 | 75 |
| - по собственному желанию | 14 | 40 | 25 | 26 | 11 | -15 | 285,7 | 178,6 | 62,5 |
| - другое (по состоянию здоровья) | 3 | 1 | 12 | -2 | 9 | 11 | 300 | 400 | 1200 |
| Коэффициент оборота по приёму | 0,21 | 0,23 | 0,27 | 0,02 | 0,06 | 0,04 | 96,3 | 128,6 | 117,4 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,16 | 0,29 | 0,27 | 0,13 | 0,11 | -0,02 | 181,2 | 168,8 | 93,1 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,14 | 0,28 | 0,19 | 0,14 | 0,05 | -0,09 | 2 | 135,7 | 67,8 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,85 | 0,71 | 0,73 | -0,14 | -0,12 | 0,02 | 83,5 | 85,9 | 102,8 |

На основании данных, представленных в таблицы 6, можно отметить, что в организации происходит постоянное снижение численности персонала, однако, текучести кадров не наблюдается. Коэффициент оборота по приему, составил в 2019 году – 0,23, в 2020 году – 0,27, в то время как оборот по выбытию составил в 2019 году – 0,28, в 2020 году – 0,19. Численность

уволенного персонала не превышает числа принятых. Из данных приведенных в таблице 6 видно, что процент текучести кадров в ООО «Аста» с каждым годом уменьшается. При анализе текучести кадров важно учитывать, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании.

Коэффициент постоянства кадров достаточно высок и в 2020 году его значение составило 0,73, что свидетельствует о стабилизации использования рабочей силы. Это можно отметить, как положительную тенденцию в деятельности организации.

Большая часть увольнений в ООО «Аста» связана с нарушением трудовой дисциплины.

Рассмотрим текучесть кадров, с точки зрения увольнений сотрудников ООО «Аста». Увольнение за нарушение трудовой дисциплины (расторжение трудового Договора по инициативе работодателя) предусмотрено статьей 81 пункту 6 ТК РФ [2]. В таблице 7, представлен анализ увольнения за нарушения трудовой дисциплины в организации.

Таблица 7 Анализ увольнений за нарушения трудовой дисциплины

в ООО «Аста» за 2019 – 2020 гг.

| Показатели | 2019 | Структура, % | 2020 | Структура, % | 2019/2020 | | 2020/ 2019 | |
|--|------|--------------|------|--------------|------------|---------------|------------|---------------|
| | | | | | Отклонение | | Отклонение | |
| | | | | | Абсолютное | Относительное | Абсолютное | Относительное |
| Среднесписочная чис-ть | 167 | 100 | 160 | 100 | -4 | -11 | 93,6 | 95,8 |
| Уволено всего: | 8 | 4,8 | 6 | 3,4 | 23 | 188,5 | -6 | 87,8 |
| Уволено из-за нарушения трудовой дис-ны. В т. ч.: | 8 | 4,8 | 6 | 3,4 | -1 | 89 | -2 | 75 |
| Прогулы | 7 | 4,2 | 5 | 3,1 | 1 | 117 | -2 | 71 |

| | | | | | | | | |
|--|---|-----|---|-----|----|----|---|-----|
| Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения | 1 | 0,5 | 1 | 0,6 | -1 | 50 | 0 | 100 |
|--|---|-----|---|-----|----|----|---|-----|

Таким образом, на основании таблицы 7 видно, что увольнения в ООО «Аста» в 2019 – 2020 гг., за нарушение трудовой дисциплины. Однако, численность увольнений за нарушение трудовой дисциплины, как, сначала увеличилась, так, впоследствии, и сократилась: 2019 год этот показатель был равен 8 человекам, а в 2020 году – 6 человек. Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения в соотношении 2019 – 2020 годах, к сожалению, увеличилось.

В таблице 8 представлен анализ состава ООО «Аста» по полу.

Таблица 8 Состав персонала предприятия по ООО «Аста»

| Год | Мужчины, % | Женщины, % |
|------|------------|------------|
| 2018 | 75 | 25 |
| 2019 | 64,29 | 35,71 |
| 2020 | 57,14 | 42,86 |

Структура персонала по полу свидетельствует, что отмечено превышение численности мужского пола над женским. Причем, за анализируемый период, снижается доля мужской категории с 75% до 57,14%, а количество женщин наоборот возросло с 25% до 42,86%.

Нарушения трудовой дисциплины, представленные в таблице 8, по причине которых произошло увольнение сотрудников ООО «Аста», были совершены мужчинами. В связи с этим, состав мужского персонала данной организации сократился. Так же, влияние тяжелого труда ООО «Аста» сказывается на их здоровье и некоторые сотрудники увольняются по состоянию здоровья.

Рассмотрим структуру персонала по возрасту в таблице 9.

Таблица 9 Структура персонала по возрасту ООО «Аста»

| Год | Возраст, лет |
|-----|--------------|
|-----|--------------|

| | 20-25 | 25-30 | 30-35 | 35-40 | Более 40 | Итого |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|
| 2018 | 32% | 39% | 18% | 5% | 6% | 100% |
| 2019 | 33% | 39% | 22% | 3% | 3% | 100% |
| 2020 | 34% | 40% | 19% | 4% | 3% | 100% |

Возрастной состав персонала, согласно данным таблицы 9, в ООО «Аста» достаточно молодой, сотрудники до 25 лет составили в 2018 году 34% от общего количества, а в возрасте от 25 до 30 лет – 40%. В то время, как сотрудники в возрасте старше 40 лет, составляют 3%.

Важен стаж работы при анализе качественного состава персонала, поэтому рассмотрим данные, представленные в таблице 10.

Таблица 10 Стаж работы персонала ООО «Аста»

| Год | Возраст, лет | | | | | Итого |
|-------------|--------------|-------|-------|-------|----------|-------|
| | До 5 лет | 10-15 | 15-20 | 20-25 | Более 20 | |
| 2018 | 17% | 13% | 45% | 21% | 4% | 100% |
| 2019 | 15% | 13% | 45% | 17% | 10% | 100% |
| 2020 | 8% | 17% | 45% | 12% | 8% | 100% |

Как видно из данных таблицы 10, большинство сотрудников имеет стаж работы от 15 до 20 лет, работники с 15-20 летним стажем составили 45% от общей численности, и эта цифра является неизменной из года в год.

Проведенный анализ кадрового состава ООО «Аста», методом сравнения по различным категориям, наглядно показал уровень и обеспеченность трудовых ресурсов.

Анализируя все вышеперечисленные показатели деятельности персонала организации, видно, что преобладают сотрудники мужского пола, но женщины начинают занимать в структуре персонала весьма значительную часть. Так же, хоть и не критичная, но все же, текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает в полной мере сформироваться сплоченному коллективу, а значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности

работы. Излишняя текучесть персонала, отрицательно может сказаться на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в коллективе, и текучесть может со временем приобрести лавинообразный характер. В наибольшей степени способны побудить сотрудников предприятия трудиться эффективнее такие факторы как, уровень заработной платы, хорошая, комфортная атмосфера, сплоченный коллектив.

2.3 Анализ деятельности по управлению персоналом в ООО «Аста»

Управление персоналом в ООО «Аста» находится в ведении службы по управлению персоналом. Функциональная обязанность по управлению персоналом предприятия принадлежит менеджеру по персоналу.

Главным назначением службы по управлению персоналом организации, является то, чтобы в осуществлении кадровой политики руководствоваться интересами ООО «Аста» и действовать с учетом трудового законодательства.

Функции менеджера по персоналу ООО «Аста», сводятся в основном к приему и увольнению сотрудников, ведению делопроизводства, то есть, к выполнению указаний руководства предприятия и руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочего персонала со стороны.

Управление персоналом ООО «Аста» направлено на повышение производительности труда и качества трудовых ресурсов, рост взаимной ответственности работника и работодателя. Для этого проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации по ряду показателей, внедряются технические и организационные инновации.

Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны, говорит о том, что предприятие заинтересованно в развитии персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта

сотрудников, с другой – на предприятии наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно обучать.

Таким образом, менеджмент ООО «Аста» имеет систему мотивации сотрудников основными компонентами, которой являются:

- создание условий труда;
- создание системы оплаты труда;
- формирование благоприятных отношений в коллективе;
- предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Документы, регулирующие деятельность компании в области управления персоналом ООО «Аста»:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных;
- должностные инструкции работников;
- положение о структурных подразделениях.

Проведем анализ основных направлений работы с персоналом.

В ООО «Аста» для отбора персонала используют разные источники. Также, в компании разработано и внедрено Положение о порядке подбора персонала в Центральном филиале ООО «Аста». При возникновении потребности в подборе персонала, руководитель структурного подразделения заполняет заявку и направляет ее в качестве приложения к служебной записке о подборе персонала, в следующем порядке:

Тип рассылки: цепочка без ответственного исполнителя.

- 1) руководитель подразделения;
- 2) заместитель директора филиала по направлению деятельности;
- 3) директор филиала, либо лицо, исполняющее его обязанности.

В случае положительного согласования заявки, она поступает ответственному за подбор персонала. Тот, в свою очередь, обсуждает с

руководителем структурного подразделения заявленные требования к кандидату. При необходимости, требования корректируются.

При достижении принципиальной договоренности, заявка принимается в работу. Соискатель, при приеме на работу, заполняет анкету.

Методы привлечения кандидатов выбираются, исходя из особенностей целевых групп (поставщиков кандидатов на должность), конкретной ситуации на рынке труда.

Представим данные источников отбора персонала в виде таблицы 11.

Таблица 11 Источники отбора персонала

| Наименование источника | Удельный вес,% 2019 год | Удельный вес,% 2020год |
|---|-------------------------|------------------------|
| Внутренний источник | 16 | 10 |
| Внешние источники | | |
| Биржа труда | 54 | 60 |
| Размещение объявлений в средствах массовой информации | 34 | 30 |
| Всего | 100 | 100 |

Из таблицы 11 можно сделать вывод, что основными источниками отбора персонала ООО «Аста», являются внешние. Большая часть отбора происходит через биржу труда. Отразим структуру источников отбора персонала схематично на рисунке 3.



Рисунок 3 - Источники отбора персонала ООО «Аста»

Согласно данным таблицы 11 и рисунка 3, можно отметить, что внутренние источники отбора персонала в ООО «Аста», составили в 2019 году – 16%, в 2020 году – 10%, от общей структуры. Биржа труда, является главным источником отбора персонала ООО «Аста», в 2019 году, его доля в общей структуре составила 54%, в 2020 году - 60%. Также, не менее популярным источником является: размещение объявлений в средствах массовой информации, структура этого источника, составила в 2019 году – 34%, в 2020 году - 30%.

В ООО «Аста» принят единый формат для размещения вакансий в открытых источниках (интернет, СМИ и т.п.). Образец представлен в Приложение 2.

План расходов на методы подбора, требующие финансовых затрат, утверждается в составе бюджета доходов и расходов ООО «Аста» на год.

Внутренний подбор осуществляется с целью активизации процесса ротации персонала, повышения эффективности использования потенциала отдельных работников, дополнительного стимулирования работников, с целью привлечения на вакантную должность заинтересованного работника любого из структурных подразделений, ООО «Аста» а также кандидатов из числа специалистов, состоящих в резерве.

Руководитель службы по управлению персоналом, на основании данных руководителей подразделений составляется профессиональный портрет кандидата для каждой конкретной вакансии, в котором отражаются значимые требования к претенденту на должность (профессиональные навыки, личные качества, мотивация).

Далее службой по управлению персоналом организовывается поток соискателей, соискатели приглашаются в центральный офис, где им предлагают заполнить анкету, после чего проводится подробное структурированное интервью с каждым соискателем, целью которого является поиск и отбор кандидатов наиболее полно отвечающих характеристикам профессионального портрета данной должности.

Кандидат, прошедший собеседование с положительной оценкой переходит на следующий этап отбора – мониторинг (для специалистов отделов), интервью с непосредственным руководителем (для сотрудников управленческого уровня, принимающих решения). За семь дней мониторинга новый сотрудник (стажер) знакомится с компанией, сотрудниками, основными должностными функциями.

Процесс адаптации персонала в ООО «Аста» сводится к минимуму.

Адаптация проводится в 2 этапа:

1) трудоустройство специалиста менеджером по персоналу.

Рассказывается краткая история о компании и распорядке дня;

2) знакомство с коллегами, далее: постановка задач руководителем отдела.

Организация стремится удовлетворить, как можно больше ожиданий нового работника на первых этапах адаптации для улучшения качества последней и уменьшения её сроков.

Среди основных целей адаптации работников в ООО «Аста» выделяют следующие пункты:

1. Снижение стрессов, испытываемых новым работником.
2. Сокращение текучести кадров.

Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе, реальной оценки обстановки в коллективе и в ожиданиях.

Существует 2 основных направления адаптации в ООО «Аста»:

1. Первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня).

2. Вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но изменяющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$12 \text{ чел.} / 15 \text{ чел.} \times 100 \% = 80 \%$$

Следовательно, качество адаптации в ООО «Аста» находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

В ООО «Аста» разработано Положение об обучении персонала.

В ООО «Аста» наиболее распространенным является обучение на рабочем месте, когда опытного работника просят взять шефство над новичком и на реальных примерах показать ему, как следует выполнять ту или иную работу. Данная форма обучения имеет много преимуществ, среди которых основным преимуществом являются небольшие затраты на обучение и материалы, простота передачи знаний о процессе труда.

Продвижение по службе в ООО «Аста» собственных работников позволяет готовить и удерживать необходимых ей специалистов.

Сотрудники знают, что у них есть перспектива профессионального роста, что стимулирует повышение квалификации.

В таблице 12 рассчитаны основные показатели обучения сотрудников в 2020 г.

Таблица 12 Показатели обучения сотрудников, 2020 г.

| | |
|---|--------------------------------------|
| Количество часов обучения на одного работника | 21 960 час. / 160 чел. = 137,25 час. |
| Процент работников прошедших обучение в течение года | 100 / 160 x 100 = 62,5 % |
| Процент работников, для которых осуществляется постановка задач по развитию | 60 / 160 x 100 = 37,5 % |

В течение 2020 года работники прошли обучение, которое, в среднем на одного человека, было рассчитано на 138 час. По окончании обучения

сотрудникам выдаются сертификаты и удостоверения. В 2020 г. обучением были охвачены 2,5 % сотрудников ООО «Аста».

Постановка задач на каждый год по развитию персонала осуществляется управляющими магазинов. За 2020 г. только для 37,5 % сотрудников были поставлены задачи для развития.

Таким образом, обучение персоналом в ООО «Аста»-регламентированный процесс. В 2020 г. на обучение персонала были отправлены более половины сотрудников, что является хорошим показателем. Однако планы развития составляются только для 37,5%, поэтому данное направление работы надо совершенствовать.

Формирование кадрового резерва - важная составляющая политики ООО «Аста». Систематический отбор в резерв наиболее перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в ООО «Аста», позволяет решать многие бизнес-задачи.

При формировании резерва кадров возникают как положительные, так и отрицательные стороны при ведении работ в данном направлении, которые напрямую воздействуют на условия формирования. Их можно представить в виде таблицы 13.

Таблица 13 Положительные и отрицательные стороны при формировании резерва кадров

| Положительные стороны | Отрицательные стороны |
|--|---|
| 1.Появление шансов для служебного роста | 1.Ограничение возможности для выбора кадров |
| 2.Низкие затраты на привлечение кадров | 2.Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность |
| 3.Претендентов на должность хорошо знают в организации | 3.Появление панибратства при решении деловых вопросов |
| 4.Претендент на должность знает организацию | 4.Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя |
| 5.Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров | 5.Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или |

| | |
|--|---|
| | повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами |
| 6. Быстрое заполнение освободившейся должности, без длительной адаптации | _____ |
| 7. «Прозрачность» кадровой политики | _____ |
| 8. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров | _____ |
| 9. Рост производительности труда | _____ |
| 10. Решается проблема занятости собственных кадров | _____ |
| 11. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом | _____ |

Согласно данным, приведенных в таблице 13, формирование кадрового резерва в организации способно оказать положительное влияние непосредственно на персонал данной организации, так и на производственные показатели.

Далее рассмотрим, из каких элементов состоит фонд заработной платы ООО «Аста» таблица 14.

Данные использования фонда заработной платы в динамике представлены в таблице 15.

Таблица 14 Состав и структура фонда заработной платы по статьям затрат в ООО «Аста» за 2019 – 2020 гг.

| Показатели | 2019 год | | 2020 год | | Отклонение, % |
|-------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| | Сумма, тыс. руб. | Уд.вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд.вес, % | |
| Сдельная оплата | 1241100 | 63,4 | 448480 | 65,2 | 36,1 |
| Доплаты различного рода | 442901 | 22,6 | 153075 | 22,3 | 34,6 |
| Процентная надбавка | 214802 | 11,0 | 47346 | 6,9 | 22,0 |
| Материальная помощь | 59419 | 3,0 | 38769 | 5,6 | 65,2 |
| Итого | 1958222 | 100,0 | 687670 | 100,0 | 35,1 |

Исследуя данную таблицу, можно сказать, что в организации фонд заработной платы в 2019 г. по сравнению с 2020 г. снизился на 17,3 % и в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизился на 64,9 %.

Таблица 15 Расход фонда заработной платы по категориям работников в ООО «Аста» за 2019 – 2020 гг.

| Наименование показателя | Сумма, тыс. руб. | | Изменение (+,-), тыс. руб. 2020/2019 | Темп роста, % 2020/2019 |
|-------------------------|------------------|---------------|---|----------------------------|
| | 2019 | 2020 | | |
| Руководители | 509192 | 209672 | -890700 | 41,2 |
| Специалисты | 206348 | 107458 | -98890 | 52,1 |
| Рабочие | 1146200 | 255500 | -890700 | 22,3 |
| Вспомогательные рабочие | 96482 | 115040 | 18558 | 119,2 |
| Итого | 1958222 | 687670 | -1270552 | 35,1 |

Таким образом, фонд оплаты труда рабочих предприятия снизился в в 2020 г. по сравнению с 2020 г. на 890700 тыс. руб. или 25,5 % и 77,7 %. Фонд оплаты труда по категории руководители повысился за 2019 – 2020 гг. на 41,2 %.

Аттестация по результатам деятельности – это еще один метод развития эффективной рабочей силы в ООО «Аста», заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда.

Оценивая достигнутые сотрудниками результаты, опытные менеджеры осуществляют обратную связь с подчиненными и поощряют лучших из них, определяют направления совершенствования процесса труда.

При проведении аттестации специалисты ООО «Аста» особое внимание уделяют обучению менеджеров эффективным методам проведения аттестации, а также правильной оценке результатов выполнения сотрудниками заданий.

В ООО «Аста» формальная обратная связь руководства и сотрудников осуществляется в форме ежегодных аттестационных собеседований. Но весьма часто такого рода встречи начальника и подчиненных никак не способствуют повышению результатов выполнения рабочих заданий. Менеджеры далеко не всегда имеют представление об истинных причинах

связанных с работой рядовых сотрудников проблем. Часто предложения менеджеров и администраторов-консультантов преподносятся как единственно верные, что вынуждает работников занимать оборонительную позицию и отвергать их.

Таким образом, можно сделать вывод, что система обучения и развития персонала в ООО «Аста» является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте, в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещения работников на новые должностные позиции, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

В таблице 16 рассмотрим показатели аттестации сотрудников ООО «Аста».

Таблица 16 Показатели аттестации сотрудников

| | |
|---|-----------------------------|
| % сотрудников проходящих аттестацию ежегодно | $121/160 \cdot 100 = 75,63$ |
| % сотрудников прошедших аттестацию на бал выше среднего | $98/121 = 81\%$ |

Каждый год 75,63 % сотрудников ООО «Аста» проходят аттестацию, из них 81 % проходят аттестацию на бал выше среднего.

Регулирование трудовых отношений ООО «Аста» в системе управления персоналом осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ. Служба по управлению персоналом эффективно и продуктивно выполняют свою работу.

В обязанности службы по управлению персоналом входит вести кадровую документацию и отчетность.

Однако, постоянная система планирования и оценки результатов работы менеджера по персоналу, а также, сотрудников, вовлеченных в управление персоналом (осуществляющих функции управления персоналом), отсутствует.

Мотивация персонала, в значительной степени, определяет, как непосредственно успех деятельности организации, так и уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала, который происходит в организации из-за увольнения сотрудников мужского пола.

Для выявления "мотиваторов", в ходе выполнения настоящей работы, сотрудникам ООО «Аста» было предложено определить четыре наиболее важных фактора, которые способны побудить каждого, опрашиваемого трудиться эффективнее. Анкета данного опроса представлена в Приложении 1.

Рассмотрим наглядно ответы на каждый поставленный вопрос. В опросе приняли участие 100 человек.

На рисунке 4 представлена структура ответов сотрудников на вопрос: «Устраивает ли Вас, условия труда, в которых вы работаете?»



Рисунок 4 - Структура ответов сотрудников на вопрос: «Устраивают ли Вас, условия труда, в которых вы работаете?»

На основании данных видно, что большинство сотрудников ООО «Аста» условия труда не устраивают. Это может негативно отразиться на производительности труда, трудовой дисциплине. И как следствие, повлиять на увольнение сотрудника.

На рисунке 5 представлена структура ответов сотрудников на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?»

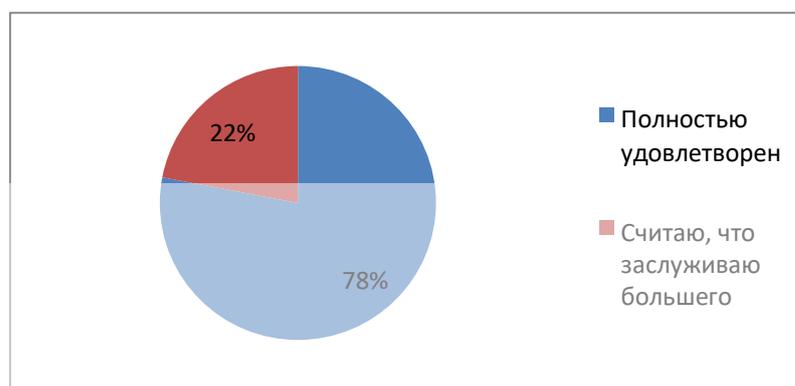


Рисунок 5 - Структура ответов сотрудников на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?»

По данным рисунка 5 большинство опрошенных сотрудников полностью удовлетворены уровнем оплаты труда, но, всё-таки, 22% опрошенных считают, что заслуживают большего.

На рисунке 6 представлена структура ответов сотрудников на вопрос: «Ваше мнение о психологической атмосфере в магазине, присутствует ли поддержка коллег и руководителей?»



Рисунок 6- Структура ответов сотрудников на вопрос: «Ваше мнение о психологической атмосфере, присутствует ли поддержка коллег и руководителей?»

На основании данных рисунка 6 видно, что по 40% опрошенных считают, что в ООО «Аста» хорошая, комфортная атмосфера, сплоченный коллектив, но по 30% сотрудников уверены, что атмосфера нормальная, но нет поддержки и в коллективе и атмосфера неблагоприятная, каждый сам за себя.

Далее сотрудникам было предложено, оценить устраивают ли их условия труда в ООО «Аста». Данный вопрос был представлен в виде таблицы с несколькими факторами, на которые сотрудники давали ответ, устраивают ли их данные условия труда или нет.

Результаты данного вопроса представлены в таблице 17.

Таблица 17 Результаты анкетирования сотрудников по оценке условий труда

| Факторы, формирующие условия труда | Количество человек | |
|--|--------------------|-----|
| | Да | Нет |
| Санитарно-гигиенические (температура воздуха, освещение, влажность) | 69 | 34 |
| Психофизиологические (величина физической динамической нагрузок, темп работы, напряженность внимания, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение) | 83 | 20 |
| Эстетические (цветовое оформление помещений и рабочих мест, состояние оборудования, обеспечение спецодеждой) | 74 | 29 |
| Социально-экономические (нормативно-правовая база, регламентирующая условия труда, повседневный надзор, систему льгот) | 25 | 78 |
| Социально-психологические факторы (взаимоотношения в трудовом коллективе, взаимоотношения сотрудника и работодателя) | 53 | 50 |

Проанализировав данные ответы, можно сказать, что большинство работников факторы, формирующие условия труда, устраивают. Но есть и проблемы. Исключением является социально – экономический фактор. Для повышения трудовой активности персонала в ООО «Аста» применяется система материального стимулирования: премирование за высокие показатели деятельности, стимулирующие доплаты и надбавки (при выполнении работ различной квалификации, за совмещение, при работе в сверхурочное время, в ночное время, в праздничные дни другие). Но основная часть работающих считает, что этого не достаточно.

Социально-психологический фактор, при опросе, разделил количество ответов практически поровну. Это говорит о том, что трудовой коллектив разрознен и его необходимо сплачивать. Так как, ухудшение данного фактора может отрицательным образом сказаться на трудовой дисциплине всего

коллектива и привезти еще к большей текучести кадров. Так как, по данным психологов, одним из факторов, являющихся причиной увольнения, выступает отрицательная обстановка в коллективе.

Проанализировав систему управления персоналом ООО «Аста» необходимо выделить ее основные достоинства:

- важнейшими принципами управления персоналом в ООО «Аста» являются: системность, информатизация, достижение поставленных целей перед организацией.

- руководители в практической деятельности руководствуются принципами управления персоналом.

- делопроизводственные функции находятся на высоком уровне, так как документация своевременно обрабатывается и передается вышестоящему руководству. При этом дела формируются в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Аста» сложился вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются службой управления персоналом: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение персонала, организация деятельности работников, оценка и аттестацию кадров.

Рассмотрим методы управления персоналом, которые используются внутри ООО «Аста». В данной организации используются три основных метода управления персоналом.

Организационно-административный метод – это метод, который в данной организации базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой данного метода является использование организационных отношений, которые составляют часть механизма управления. Основные задачи метода – это четкая координация действий подчиненных, дисциплинированность и порядок в работе коллектива. Основными видами методов, которые используются в ООО «Аста» являются:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;

- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний).

Все документы ООО «Аста» оформляются на бумажных носителях, поквартально (согласно «Правил документооборота и технологии обработки учетной документации» утвержденных в организации) подшиваются, а затем, по истечению года сдаются в архив. Входящая и исходящая документация заносится в книгу регистрации.

Стоит отметить, что ООО «Аста», применение бумажных носителей, создает такую управленческую систему, которая благоприятно влияет на существование и дальнейшее развитие.

В проектной форме находится график отпусков, который утверждается по фактическим датам ухода сотрудников в отпуск и подписывается в конце года.

В ООО «Аста» существуют следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; самоконтроль.

Опыт в управлении персоналом показывает, что самоконтроль является одним из самых эффективных форм контроля, ибо он вовлекает в систему управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других методов. Никто лучше самого работника не знает свои способности и возможности. Следует лишь помочь работнику выявить эти способности.

2. Экономические методы. Все виды экономических методов ООО «Аста» разделяют на методы поощрения (премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты) и методы наказания (штрафы и вычеты). Для эффективной работы системы материального стимулирования сотрудников в ООО «Аста» используют методы комплексного воздействия. Данная система направлена на каждое подразделение, а именно, для того, чтобы увеличивалась рентабельность и эффективность работы, а также, на

каждого работника, а именно, для того, чтобы увеличивалась самоуправляемость и материальная заинтересованность.

3. Социально – психологические. Существующая в ООО «Аста» система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами; стимулирования труда работников посредством предоставления социальных гарантий (больничные листы, страховки, выплаты пособий и т.п.); организация праздников для сотрудников и детей; организация отдыха для детей сотрудников.

4. Информационные методы управления персоналом.

Рабочее место каждого специалиста ООО «Аста» оснащено персональным компьютером, телефоном.

В ООО «Аста» на всех компьютерах установлено современное программное обеспечение, таких как пакет прикладных программ MicrosoftOffice2013 (Word, Excel, Access), Internet Explorer, в бухгалтерии используется программа 1С8: Предприятие. Для предоставления отчетности в органы статистики, Пенсионный фонд РФ и налоговые органы используется программа Контур.

Оснащение рабочих мест техническими средствами достаточно высокое, проблем с сервисным обслуживанием техники нет. Все документы ООО «Аста» оформляются на бумажных носителях, поквартально.

Таким образом, в ООО «Аста» выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом:

- обращение только к двум внешним источникам подбора персонала: (биржа труда и газеты), между тем, как существует масса сайтов в сети Интернет. Через данный канал напрямую, не прибегая к помощи посредников, можно найти достойных кандидатов на вакантные должности;

- административно-организационные меры: основаны на прямых директивных указаниях, выражены в виде документов организации. Однако, при тщательном изучении документов, мы выявили, что не все документы оформлены и заполнены верно: отсутствует утвержденный график отпусков;

должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала;

- социально – психологические методы управления обусловлены взаимоотношениями в трудовом коллективе, взаимоотношения сотрудника и работодателя. По мнению сотрудников, трудовой коллектив разрознен и его необходимо сплачивать, не всех устраивает система методов нематериальной мотивации персонала.

Как показал анализ, система управления персоналом сотрудников ООО «Аста» нуждается в совершенствовании.

2.4 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Проведя анализ системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «Аста», нами были выявлены следующие недостатки по следующим методам:

- обращение только к двум внешним источникам подбора персонала (биржа труда и газеты);

- административно-организационные: отсутствует утвержденный график отпусков;

- недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала;

Для решения выделенных проблем предлагается внедрение следующих мероприятий:

- зарегистрировать учреждение на различных job - сайтах, где можно будет выкладывать вакансии, и рассматривать резюме кандидатов;

- составить график отпусков на 2022 г., согласно планам работы и проинформировать сотрудников;

- разработать должностные инструкции для прочих категорий персонала;

- организация спортивных праздников (спартакиад).

1. Зарегистрировать учреждение на различных job - сайтах, где можно будет выкладывать вакансии, и рассматривать резюме кандидатов. Создать блок вакансий на сайте организации.

Сегодня работодатели довольно часто сталкиваются с проблемой поиска сотрудников на свободные вакансии. На это мероприятие уходит много времени. Объявления в газетах не всегда дают нужной организации результат.

По ним чаще всего звонят кандидаты, которые не подходят на заявленную в вакансии должность. Как известно, процесс глобализации и создание всё новых гаджетов и их использование во всех сферах жизни общества повлияло и на развитие новых каналов поиска персонала. На данный момент активно используются социальные сети и job-сайты для поиска персонала.

ООО «Аста» необходимо создавать новые каналы поиска, привлечения персонала таблица 18.

Таблица 18 Новые каналы поиска персонала

| Название канала | Действия | Стоимость, руб. | Аудитория, чел. | Эффективность, % |
|--|---|-----------------|-----------------|------------------|
| Социальные сети (Vk, одноклассники, FB, instagram) | 1.Регистрация учреждения 2.Создание группы 3.Ведение группы 4.Написание постов | Бесплатно | 36 млн. | 30 |
| Job - сайты (HH, rabota) | 1.Регистрация учреждения 2.Создание и размещение вакансий 3. Поиск кандидатов по резюме | От 0 до 3500 | 25 млн. | 65 |

Проанализировав данные таблицы 18, можно сделать вывод, что предприятию будет выгодно использовать новые каналы поиска персонала.

Социальные сети дают больший охват аудитории, нежели job – сайты, но аудитории, которая ежедневно заходит на job– сайты гораздо выше, поэтому данный канал поиска персонала будет более эффективным, нежели социальные сети.

2. Система административных актов, состоящая из различного рода инструкций и методических разъяснений, а также, непосредственно, нормативных актов, регламентирующих работу организации, должна быть достаточно проста и понятна для всех без исключения работников. Вызывать у них чувство сопричастности, справедливости этой системы, ну и, конечно, эта система должна быть открыта для контроля со стороны работников за нормативами и возможность их пересмотра.

Для того чтобы сотрудники могли планировать свой отдых в течение года, необходимо знать сроки выхода в отпуск. При том, что в ООО «Аста» нет утвержденного графика отпусков и, в черновом виде, постоянно меняются даты, следует составить график на 2022 г., с учетом пожеланий сотрудников и проинформировать их.

Помимо этого, необходимо разработать должностные инструкции для остальных категорий персонала: сотрудник выкладки, сотрудник склада, супервайзеры, мерчендайзеры, специалист торгового сектора, специалист сектора касс, специалист сектора по обслуживанию клиентов, менеджер торгового отдела.

Должностные инструкции регулируют рабочий процесс и являются базой для оценки трудовой деятельности персонала, поэтому важно их наличие в организации.

3. Формирование профилей должностей и компетенций. Профиль должности – это документ, содержащий в себе описание самой должности, биографические требования к кандидату, особенности корпоративной культуры, место должности в организационной структуре, функциональные обязанности и компетенции, которыми должен обладать кандидат для эффективного выполнения всех функций.

Профиль должен включать в себя следующую минимальную информацию:

– место должности в общей организационной структуре предприятия.

Необходимо определить, какая существует система подчинённости, с какими

смежными подразделениями взаимодействует данная должность и какие должности включены в эти подразделения;

- функциональные обязанности должности. Необходимо ответить на вопрос, какие именно функциональные обязанности должен выполнять сотрудник, работающий в конкретной должности;

- профиль профессиональных компетенций представляет собой требования к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников, занимающих соответствующие должности.

При этом, все перечисленные компетенции должны иметь перечень индикаторов, а также, содержать шкалу оценки по требованиям к уровню выраженности компетенций. Компетенции должны быть проранжированы, в соответствии с важностью каждой из них. Существование профиля профессиональных компетенций увеличит качество оценки кандидатов на вакантную должность.

- личностный профиль. Здесь отражаются те личностные качества, особенности и свойства, которые необходимы сотруднику для выполнения его прямых профессиональных обязанностей. Например, личностными качествами, которыми должен обладать супервайзер или мерчандайзер. В данной отрасли таковыми являются - трудолюбие, стремление к самопознанию, коммуникабельность, честность, умение грамотно выражать свои мысли, инициативность, умение самостоятельно принимать решения.

- формальные требования к сотруднику, выполняющему обязанности должности. К ним относятся требования к полу, возрасту, опыту, образованию и т.д.

Критерии оценки для каждой должности должны разрабатываться индивидуально.

Разработку оценочного листа целесообразно поручить сотруднику управления персоналом, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем подразделения.

Оценки выставляются в баллах по 3 уровням (высокий, средний, низкий). В общем виде оценочный лист представлен в таблице 19.

Таблица 19 Структура оценочного листа кандидата

| Степень значимости | Характеристика выполнения поручения | Уровень | | |
|--------------------|---|---------|---------|--------|
| | | Высокий | Средний | Низкий |
| | Уровень владения профессиональными знаниями | | | |
| | Уровень профессиональных навыков | | | |
| | Достижение поставленной цели | | | |
| | Уровень взаимодействия с трудовым коллективом | | | |
| | Уровень взаимодействия с внешней средой | | | |
| | Качество выполнения поручения | | | |

Характеристики оценки конкретизируются и дробятся в каждом конкретном случае. Сотрудникам, участвующим в оценке, предлагается проставить любой знак в ячейке, соответствующей уровню выполнения кандидатом задания. При обработке оценочных листов, кадровый специалист переводит уровневые оценки в баллы (3 балла – высокий уровень, 2 балла – средний уровень, 1 балл – низкий уровень), проставляет степень значимости характеристики в предусмотренную для этого графу, в соответствии с требованиями должностной инструкции, по принципу 1 – наименее важная характеристика, 6 – наиболее важная. И проводит вычисления среднего балла, умножая, полученный по характеристике, балл на степень значимости характеристики. В сумме все баллы дадут средний коэффициент по оценочному листу. На следующем этапе обработки оценочных листов вычисляется средний коэффициент оценки стажировки кандидата по результатам оценки всех экспертов. Средние коэффициенты оценки

сравниваются. Кандидат, получивший наибольшую оценку, считается выполнившим пробное поручение лучше других.

Таким образом, грамотное построение профиля должности даёт возможность сотруднику службы управления персоналом чётко соотнести подбор людей со стратегическими задачами и целями подразделения и всей организации в целом. В этом случае и руководитель подразделения, являющийся заказчиком, и сотрудник службы управления персоналом, выполняющий этот заказ, правильно и однозначно понимают, какой специалист нужен в данный момент и на какие нюансы требуется обратить внимание при оценке кандидатов.

4. Для совершенствования социально – психологических методов, предлагается проведение внутриорганизационных спортивных праздников. По окончании спортивных праздников лучшим участникам предлагается вручение дипломов и призов. В планах можно проводить спортивную спартакиаду 4 раза в год.

В мероприятии, дифференцированном на различные виды спортивной программы, может принять любой желающий вне зависимости от уровня подготовки: кроме видов, подразумевающих активную двигательную нагрузку, есть большой спектр менее массовых, но не менее важных видов с точки зрения общекомандного результата. Один из основных плюсов проведения корпоративного праздника в формате спартакиады - массовость.

Например, можно проводить спартакиаду в виде следующих мероприятий:

1. Спартакиада по видам спорта;
2. Кубок ООО «Аста» по баскетболу;
3. Кубок ООО «Аста» по мини-футболу;
4. Кубок ООО «Аста» по плаванию.

По результатам, полученным за год дарить абонемент в фитнес-зал лучшим трем женщинам и мужчинам в личном первенстве; победителям командных соревнований дарить абонемент в бассейн (волейбол – 8 человек,

мини-футбол – 7 человек, баскетбол – 7 человек). В дальнейшем данное мероприятие можно организовать на межрегиональном уровне и проводить соревнования между аналогичными организациями.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать повышению эффективности управления персоналом организации в ООО «Аста».

Для совершенствования системы управления сотрудниками необходимо разработать следующие мероприятия, которые отражены в таблице 20.

Таблица 20 Мероприятия по совершенствованию системы и управления персоналом

| № | Название мероприятия | Срок реализации | Ответственный | Ожидаемый результат |
|---|---|------------------|--|--|
| 1 | Зарегистрировать учреждение в соц.сетях и на различных job - сайтах | Сентябрь 2021год | Руководитель службы персонала | 1. Вакансию увидят больше потенциальных сотрудников. 2. Это даст нам уже «готовых» соискателей, которые сейчас рассматривают предложения о работе. 3. Привлечение внимания тех, кто пока даже и не собирается ничего менять в карьере. |
| 2 | Составить график отпусков на 2022 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников. | Декабрь 2021год | Руководитель службы персонала | 1.Порядок выхода в отпуск; 2. Планирование рабочей деятельности на период отпусков сотрудников. |
| 3 | Разработать должностные инструкции для вспомогательного персонала | Сентябрь 2021год | Руководитель службы персонала, менеджер по персоналу | Предоставление нужного специалиста в нужное время |
| 4 | Организация спортивных праздников (спартакиад) | Сентябрь 2021год | менеджер по персоналу | 1.Повышение нематериальной мотивации сотрудников |

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать повышению эффективности управления персоналом организации в ООО «Аста».

Социальный эффект, как известно, пока еще трудно поддается количественному измерению. Но он реально существует, может проявиться, прежде всего, в сохранении и укреплении здоровья; в повышении степени удовлетворенности трудом; в укреплении трудовой дисциплины; в формировании устойчивых трудовых коллективов; в росте производственной и общественной активности; в создании предпосылок для дальнейшего повышения общего культурного уровня, профессиональной квалификации и в других показателях, характеризующих более высокую ступень социального развития трудящихся.

Социальный эффект определяют по разности показателей, характеризующих изменения в социальной среде, в результате осуществления определенных новых мероприятий.

Определение экономического эффекта начнем с расчета затрат на мероприятия, так как экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$E_{\text{ф}} = D - Z * K \quad (3)$$

где $E_{\text{ф}}$ – экономический эффект; D – доходы или экономия от проведения мероприятий; Z – затраты на проведение мероприятий; K – нормативный коэффициент.

Под термином «экономический эффект» принято понимать результат некоторого хозяйственного процесса, который отражается достижением, каким-либо субъектом соответствующих отношений, поставленных целей. Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий проводится для того, чтобы определить целесообразность финансирования определенного новаторского проекта. Наиболее выгодный способ получить положительный эффект – снижение производственных затрат. Именно по этому экономический эффект, а также, затраты на его достижение представляют собой основу подсчета экономического эффекта.

В таблице 21, приведены затраты необходимы для реализации предложенных мероприятий.

Таблица 21 Затраты, требуемые для реализации мероприятий

| № | Название мероприятия | затраты |
|---|---|---|
| 1 | Разработка профиля должности и профиля компетенции; | Дополнительный % к премии руководителя службы персонала(не более 25%) |
| 2 | Ведение профилей организации в соц.сетях и на различных job- сайтах | Дополнительный % к окладу руководителя службы персонала(не более 10%) |
| 3 | Составить график отпусков на 2020 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников. | Дополнительный % к окладу руководителя службы персонала, менеджеру по кадрам(не более 10%) |
| 4 | Организация спортивных праздников (спартакиад) | Дополнительный % к окладу менеджеру по кадрам(не более 10%) |

Разработка профиля должности и профиля компетенции. Данная затрата является едино разовой. Так как, разработка профиля должности и профиля компетенции, будет применяться в организации в дальнейшем по мере необходимости.

Премия сотрудника службы управления персоналом составляет 25% от оклада, оклад составляет 25000 руб.

$$25000 * 100\% * 25\% = 6250 \text{ руб.}$$

Ведение профилей организации в соц.сетях и на различных job- сайтах производится по мере необходимости, отслеживается и редактируется каждый месяц, финансовый показатель составит 30000 руб.

$$25000 * 10\% = 2500 \text{ руб.}$$

$$2500 * 12 = 30000 \text{ руб.}$$

Составить график отпусков на 2022 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников, премия выплачивается раз в год. 25000*10%=2500 руб.

Организация спортивных праздников (спартакиад),(исходя, что в год 10 мероприятий)

$$25000 * 100\% * 10\% = 2500 \text{ руб.}$$

$$2500 * 10 = 25000 \text{ руб.}$$

Прогнозируемый годовой эффект от введения профилей должности и компетенции составит минимум на 10% за счет годовой экономии времени руководства предприятия, повышении производительности труда персонала.

Вся сумма затрат для осуществления всех мероприятий составит около 63750 рублей.

$$6250 + 30000 + 2500 + 25000 = 63750 \text{ руб. в год.}$$

По данному расчету можно сказать, что на данные мероприятия в среднем в месяц затрачивается 5312,5 руб. в месяц.

Социально-экономический эффект мероприятий

Эффект от уменьшения текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{Ч} * (\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (4)$$

где:

Зн - затраты на новичка;

Ч - среднесписочная численность работников;

Квыб1 , Квыб2 - коэффициент оборота по выбытию, соответственно, до

и после внедрения мероприятий по совершенствованию морального стимулирования труда.

Затраты на новичка определяются по следующей формуле:

$$\text{Зн} = \text{Зот} / \text{Рот}; \quad (5)$$

$$63750 / 12 = 5312,5 \text{ руб.}$$

Зот - затраты на отбор персонала;

Рот - количество отобранных кандидатов

Среднесписочная численность работников ООО «Аста» в 2020 году составляла 160 человек.

Коэффициент оборота по выбытию в 2019 году составил 19%

В результате проведения мероприятий по совершенствованию системы отбора и управления персоналом в подразделении ожидается, что

коэффициент оборота по выбытию снизится на 3% и составит: $K_{выб2}=19-1,4=17,6\%$.

Затраты по поиску нового работника составляют 8145,8 руб.

Эффект от уменьшения текучести кадров составит:

$\text{Эт}=5312,5 \times 160 \times (19\% - 17,6\%) = 11898,88$ руб.

Экономический эффект от мероприятий составит 11898,88 руб.

Таким образом, социально-экономический эффект мероприятий по совершенствованию деятельности по управлению персоналом на примере ООО «Аста» - положительный и удовлетворяет потребности организации, следовательно, реализация данных мероприятий целесообразна.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Заключение

Целью настоящей исследовательской работы явилась разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом на примере торговой компании ООО «Аста».

Для достижения поставленной цели был выполнен ряд задач:

1. Рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом в организациях;
2. Проведен анализ деятельности и кадрового состава организации ООО «Аста»;
3. Проведен анализ деятельности по управлению персоналом в ООО «Аста»;
4. Разработаны мероприятия по совершенствованию эффективности деятельности управления персоналом и спрогнозирован их социально-экономический эффект.

Анализируя показатели деятельности персонала организации, выявлено, что преобладают сотрудники мужского пола, но женщины начинают занимать в структуре персонала весьма значительную часть. Так же, хоть и не критичная, но все же, текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает в полной мере сформироваться сплоченному коллективу, а значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

В ходе анализа выявлено, что изучаемое предприятие располагает значительным производственным потенциалом: достаточные трудовые ресурсы и технические средства, высокий уровень профессиональных знаний. Необходимо, не только, обеспечить максимальное и эффективное использование трудового потенциала, но и обеспечить получение дополнительных средств, с целью вложения их в расширение штата сотрудников и повышение квалификации, уже имеющегося, персонала.

Таким образом, процесс обеспечения ООО «Аста» персоналом требует решения некоторых проблем, выявленных в процессе нашего исследования:

- обращение только к двум внешним источникам подбора персонала (биржа труда и газеты)
- административно-организационные: отсутствует утвержденный график отпусков;
- должностные инструкции составлены только для административно-управленческого персонала;
- недостаточное использование методов нематериальной мотивации персонала.

Для решения выделенных проблем предлагается внедрение следующих мероприятий:

- зарегистрировать учреждение на различных job - сайтах, где можно будет выкладывать вакансии, и рассматривать резюме кандидатов;
- составить график отпусков на 2022 г. согласно планам работы и проинформировать сотрудников;
- разработать должностные инструкции для прочих категорий персонала;

- организация спортивных праздников (спартакиад).

Представлено социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, т.е. рассчитан социально-экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий.

Поставленная цель работы - разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом - достигнута.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // [Электронный ресурс] // Официальный сайт правовой информации Консультант плюс URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 5.05.2021)

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями на 30 апреля 2021 года) (редакция, действующая с 1 мая 2021 года) [Электронный ресурс] // Официальный сайт правовой информации Консультант плюс URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 5.05.2021)

3. Акельева Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 1. – С. 8-13.

4. Актуальные вопросы современного экономического развития : монография / / Авт. кол.: Бондаренко Е.А., Слинко Д. И., Степанов С.Л., Карасюк Е.И. и др. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 221 с.

5. Бадренкова Л.И. Специфика управления персоналом в сфере розничной торговли / Л.И. Бадренкова // Вестник МГУУ. – 2018. – № 4(54). – С. 39-40

6. Ботирова М.Д. Управление мотивацией персонала в организации / М.Д. Ботирова // В сборнике: EuropeanScientificConference сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 103-105.

7. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2020. – 400 с.

8. Ведерников В.В. Инновационные технологии в управлении персоналом / В.В. Ведерников // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2017. № 1-1. – С. 118-121.

10. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – М. : Гуманитарный центр, 2018. – 156 с.

11. Верна В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.

12. Герасимов Б.Н. Методологическое обеспечение в системе управления персоналом / Б.Н. Герасимов // Менеджмент и маркетинговые исследования: цели, технологии, результаты. – 2017. – №1. – С. 17-29

13. Гордеев А.А. Управление персоналом в условиях инновационной экономики / А.А. Гордеева // Тенденции науки и образования в современном мире. – 2017. – № 23-2. – С. 35-37.

14. Гридина Ю.А. Учет особенностей розничной торговли в целях эффективного управления персоналом / Ю.А. Гридина, Т.А. Власова // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – 2018. – 11. – С. 80-82.

15. Дегтяренко Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74.

16. Денисьева А.Е. Управление мотивацией труда персонала организации: системный подход / А.Е. Денисьева // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 103-105.

17. Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2020. – №2. – С. 105-107.

18. Долгова С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Научный альманах. – 2017. № 2-1 (28). – С. 88-92.

19. Иванов В.Н. Основы социального управления / Под редакцией В.Н. Иванова. – М. : Менеджер, 2019. – 325 с.

20. Карамышев М.С. Социально-психологические факторы в управлении персоналом / М.С. Карамышев // Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов. – 2017. – №3. – С. 42-44.

21. Карманова А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А.В. Карманова // Молодой ученый. – 2020. – № 9 (143). – С. 409-411.

22. Коноплева Г.И. Диагностический подход к управлению персоналом / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. – 2017. – № 1 (115). – С. 56-59.

23. Луферова А.Д. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса / А.Д. Луферова, М.Р. Мазаева, В.В. Лунев // Вестник Академии знаний. – 2017. – № 20 (1). – С. 51-55

24. Махметова Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № -1. – С. 35-37.

25. Мурзов А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2019. – №1. – С. 60-64.

26. Петрова Ю.О. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом / Ю.О. Петрова, Т.Ю. Ивановская // Actualscience. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 66-67.

27. Романенко Р.А. Теоретические аспекты управления персоналом предприятия торговли / Р.А. Романенко, Л.А. Третьякова // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – 2018. – №11. – С. 195-196.

28. Саламова Ж.Н. Управление персоналом в сфере розничной торговли / Ж.Н. Саламова // Современные проблемы экономики и менеджмента. – 2018. – №11. – С. 25-26.

29. Синдеева К.Ю. Система управления персоналом организации / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 13-15.

30. Синдеева К.Ю. Методы построения системы управления персоналом / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2019. – № 1. – С. 60-64.

31. Хлынина А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42-44.

32. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 320 с.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Приложения

Приложение 1

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники ООО«Аста»!

Просим Вас указать ответы на приведенные ниже вопросы, которые соответствуют Вашей точке зрения.

Заранее признательны за откровенные ответы!

- 1) Устраивают ли Вас, условия труда, в которых вы работаете?
 - а) Да
 - б) Нет
- 2) Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?
 - а) Полностью удовлетворен
 - б) Считаю, что заслуживаю большего
- 3) Мнение о психологической атмосфере в ООО «Аста», присутствует ли поддержка коллег и руководителей?
 - а) Хорошая, комфортная атмосфера, сплоченный коллектив
 - б) Атмосфера нормальная, но поддержки нет
 - в) Атмосфера неблагоприятная, каждый сам за себя
- 4) Устраивают ли Вас условия труда?

| Факторы, формирующие условия труда | Количество человек | |
|---|--------------------|-----|
| | Да | Нет |
| Санитарно-гигиенические (температура воздуха, освещение, влажность) | | |
| Психофизиологические (величина физической динамической нагрузки, темп работы, напряженность внимания, монотонность, нервноэмоциональное напряжение) | | |
| Эстетические (цветовое оформление помещений и рабочих мест, состояние оборудования, обеспечение спецодеждой) | | |
| Социально-экономические (нормативно-правовая база, регламентирующая условия труда, повседневный надзор, систему льгот) | | |
| Социально-психологические факторы (взаимоотношения в трудовом коллективе, взаимоотношения сотрудника и работодателя) | | |

Образец объявления о вакансиях ООО «Аста»

ПРИГЛАШАЕМ НА РАБОТУ:

Супервайзеров
Мерчендайзеров
Кладовщиков
Товароведов
Грузчиков
Кассиров

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

Стабильную заработную плату
Возможность профессионального и
карьерного роста
Оплачиваемый отпуск
Медицинское страхование

ПО ВОПРОСАМ
ТРУДОУСТРОЙСТВА
Dist24.ru
ОБРАЩАТЬСЯ:
+88009675467

ТГ: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!