




Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

### КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

Допустить к защите  
Зав. кафедрой экономики  
 д.э.н., проф. Меньшикова М.А.

(подпись) (Ф.И.О.)  
« 8 » \_\_\_\_\_ 2017 г.

### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Совершенствование кадровой политики предприятия  
торговли ООО «Энерготех»

(наименование темы)

Автор выпускной квалификационной работы Беляевская Марина  
Андреевна

(Ф.И.О.)

Направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»  
(номер, наименование)

Группа ТДО-13  
(номер)

Руководитель ВКР  к.э.н., доц. Горелова Л.В.  
(подпись) (Ф.И.О.)

« 8 » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Королев, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики организации ...	5
1.1. Понятие кадровой политики, ее виды и принципы .....	5
1.2. Методы управления персоналом .....	17
Особенности кадровой политики в сфере торговли .....	24
2 Анализ кадровой политики предприятия ООО «Энерготех» на примере магазина сети «Электронный двор» .....	31
2.1. Общая характеристика торгового предприятия ООО «Энерготех» .....	31
2.2. Анализ организационной структуры и показателей деятельности .....	32
2.3. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия .....	36
2.4. Анализ кадровой политики предприятия .....	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Энерготех» на примере магазина «Электронный двор» и их экономический эффект .....	46
3.1. Предложения по совершенствованию кадровой политики .....	46
3.2. Экономический эффект предлагаемых мероприятий .....	55
Заключение .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время невозможно представить деятельность предприятия без людей. Персонал представляет собой важнейший ресурс предприятия, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых каждой группой работников либо отдельным работником. Персонал организации в качестве социальной системы формируется, видоизменяется и развивается в зависимости и в соответствии с целями предприятия. Поэтому кадрам предприятия уделяется большое внимание со стороны руководства. В рамках отдельной организации наиболее употребляемым понятием является «персонал», то есть люди со сложным комплексом индивидуальных качеств социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и других, что является их отличительным признаком от вещественных факторов производства (сырья, машин, энергии, капитала).

Кадры предприятия представляют собой взаимосвязанную совокупность работников различных профессионально – квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Все зависит от людей, от их квалификации, знаний и навыков, от того, как и в каком составе организована их деятельность. Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач любой организации [8,с.42].

Успешная программа по развитию кадрового состава способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов предприятия.

Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификации таким персоналом, который необходим для решения задач и достижения целей

предприятия. Анализ кадрового состава организации и разработка эффективной кадровой политики призваны создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой[8,с.47].

Актуальность темы заключается в том, что в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что осуществляется благодаря разработке кадровой политики организации.

*Цель данной выпускной квалификационной работы* – разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики на предприятии торговли ООО «Энерготех».

*Основные задачи выпускной квалификационной работы:*

- исследовать теоретические аспекты формирования кадровой политики, ее виды и принципы;
- исследовать организационную структуру организации;
- проанализировать материально-технические ресурсы организации и эффективность их использования;
- проанализировать результаты деятельности организации, состава и структуры персонала;
- провести анализ кадровой политики организации и выработать мероприятия по ее совершенствованию;
- обосновать эффективность предлагаемых мероприятий.

*Объектом* исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Энерготех», тогда как *предметом* исследования выступает ее деятельность, в частности, кадровая политика.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики организации**

## **1.1 Понятие кадровой политики, ее виды и принципы**

Кадровое планирование – система подбора квалифицированных кадров, имеющая своей целью, обеспечить потребность организации, в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчёты относительно служащих, которые потребуются организации и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период [8,с.23].

Политика организации – совокупность правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом, и по которым действуют люди, входящие в эту систему. *Кадровая политика в широком смысле* – система принципов и норм, которые осознаны и соответствующим образом сформулированы, приводящие человеческие ресурсы организации в соответствии со стратегией предприятия. *В узком понимании кадровая политика* – набор конкретных правил, пожеланий, часто неосознанных во взаимоотношениях людей и организации. Одна из главных задач планирования персонала – это направить имеющиеся цели планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, то есть работников из планов организации и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти потребности будут определены в рамках кадрового планирования, необходимо составить планы достижения этих потребностей. Недобросовестное выполнение и тем более вовсе проигнорированное кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы в самое короткое время. С помощью эффективного кадрового планирования можно укомплектовать вакантные места и уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах компании.

Управление персоналом, как и любым сложным процессом, невозможно без использования необходимых для этого инструментов: взаимосвязанных экономических, организационных и социально – психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства. Руководитель, стремящийся эффективно управлять предприятием, всегда заинтересован в специалистах выполняющих свои обязанности с наибольшей отдачей. Управление людьми – одна из самых сложных и одновременно существующих подсистем каждого производственного процесса. Система мер, способствующая эффективному использованию персонала организации, фирмы, учреждения, не может быть однонаправлено сводящейся с каким – либо отдельным мероприятием. Работа с кадрами тогда принесёт успех, когда она будет системой и неразрывной во времени. Управление кадрами будет наиболее эффективно, если этот процесс разделить на отдельные задачи, являющиеся составной частью кадровой политики организации. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [11,с.263].

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства [11,с.235].

### **Виды и принципы кадровой политики**

Существуют следующие виды кадровой политики:

Пассивная кадровая политика – руководство предприятия не имеет ярко-выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования.

Реактивная кадровая политика – руководство осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом,

анализируются причины проблем, проводится адекватная экстренная помощь.

Превентивная – организация располагает прогнозом развития организации в будущем, но не имеет средств воздействия на нее.

Активная кадровая политика – организация имеет не только прогноз развития ситуации, но и средства влияния на нее. Кадровая служба способна разрабатывать антикризисные программы, воплощать их в жизнь и проводить мониторинг ситуации.

Можно также выделить открытую и закрытую кадровую политику. При *открытой кадровой политике* организация является “прозрачной” для потенциальных сотрудников на любом уровне. Новый сотрудник может прийти как на низовую должность, так и на должность высшего руководства. Такого типа политика адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоеваний рынка, ведущих политику быстрого выхода на передовые позиции. Однако в некоторых случаях открытость может быть и особенностью стабильно работающих организаций [12,с.102].

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы принимать людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику



завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* заключается в том, что организация ориентирована на включение нового персонала только низшего уровня, а замещение вакансий происходит из числа сотрудников организации. Данной политики придерживаются фирмы, ориентированные на создание определенной корпоративной атмосферы духопричастности к делам компании, а также это может применяться фирмами, которые работают в условиях дефицитов трудовых ресурсов.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на личную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период [12,с.154].

Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна

разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики: *рациональную и авантюристическую* [11,с.67].

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

***Рациональная кадровая политика предполагает:***

1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При *авантюристической кадровой политике* руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба

предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом [9,с.147].

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия [9,с.148].

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие

мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [9,с.149].

Составляющие кадровой политики:

- какими организация видит или хочет видеть своих работников;
- политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора;
- политика вознаграждения;
- политика найма;
- политика в отношении развития персонала и карьеры;
- политика стабилизации кадрового состава;
- политика оценки достижения.

В крупных компаниях кадровая политика обычно официально декларируется в общих корпоративных документах. В небольших фирмах она, как правило, существует в системе неофициальных и официальных установок владельца. Письменное оформление кадровой политики позволяет отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений и обеспечить последовательность кадровых решений.

**Факторы, влияющие на кадровую политику:**

1. внешние (нормативное ограничение, ситуация на рынке труда);
2. внутренние (цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудового коллектива). К факторам внешней среды относятся: профсоюзы, трудовое законодательство, наличие конкуренции, условия на рынке труда.

*Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:*

1) нормативные ограничения;

2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала. Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ [11, с. 139].

**Факторы внутренней политики. Наиболее значимыми представляются следующие факторы:**

1) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) условия труда. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;

- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

Управление персоналом организации:

принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации;

### Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;

- принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;

- принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;

- принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качества работника, черт характера для выполнения необходимой работы;

### Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- принцип конкурсности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;

- принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;

- принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

### Оценка и аттестация персонала:

- принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;

- принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям;

### Развитие персонала:

- принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;

- принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);

- принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому;

*Мотивация и стимулирование персонала:*

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;

- принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;

- принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач[6,с.208].

**Цель кадровой политики** — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда[11,с.45].

**Задача кадровой политики** - создание трудового коллектива, который наилучшим образом способствует совмещению целей и приоритетов организации и ее работников. Поэтому содержанием кадровой политики является разработка принципиальных позиций организации, процедур, правил, выбор средств и методов, необходимых при отборе кадров, их обучении, служебно-профессиональном продвижении, мотивации и т.д. Кадровая политика формирует требования к рабочей силе



на стадии ее найма, отношение руководства к "капиталовложениям" в рабочую силу, к стабилизации коллектива[11,с.57].

## **1.2. Методы управления персоналом**

Профилактика и предупреждение конфликтов должны быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов, мотивации труда, а также соблюдения воинской дисциплины и внутреннего трудового порядка.

В ООО «ЭнергоТех» для успешного функционирования и поддержания перечисленных выше факторов применяются в основном экономические методы управления персоналом.

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству [12,с.357].

В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отделами, руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

*Методы управления* – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством [12,с.259].

*Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:*

1. *Административные методы*, базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Именно на этих методах подробнее остановимся в данной главе.

2. *Экономические методы*, основываются на правильном использовании экономических законов производства.

3. *Социально-психологические методы* базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения» (рисунок 1).

Кроме того, в процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач [12,с.361]



**Рисунок 1- Система методов управления персоналом на предприятии**

### *Экономические методы управления персоналом*

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. *Роль экономических методов управления персоналом* заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающая в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения

сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде [12,с.362].

#### *Социально-психологические методы управления персоналом*

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические [6,с.137].

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария

(программы), а затем – в ходе диалога с собеседником – получение необходимой информации. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем и требует высокой квалификации интервьюера, а также значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное действие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи [6,с.139].

*Административные методы* – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определённой организации и т. д. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению [12,с.371].

*Способы административного воздействия:*

Должностные инструкции (организация рабочего места, коллективный договор, правила трудового распорядка, организационная структура управления, Устав предприятия).

Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

*Распорядительные воздействия.* К ним относятся: приказы; распоряжения; указания; инструктирование; наставления; целевое планирование; нормирование труда; координация работ; контроль исполнения.

*Распорядительные воздействия* направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание).

Приказ обычно состоит из 5-ти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

*Материальная ответственность и взыскания:* 1) ответственность за задержку трудовой книжки; 2) добровольное возмещение ущерба предприятию; 3) удержания из заработной платы; 4) депремирование; 5) полная материальная ответственность; 6) коллективная материальная ответственность.

*Дисциплинарная ответственность и взыскания:* 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) понижение в должности; 5) увольнение.

*Административная ответственность:* 1) предупреждения; 2) штрафы; 3) возмездное изъятие предметов; 4) административный арест; 5) исправительные работы.

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

Идеальное условие их эффективности – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия [9,с.169].

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствуют использованию административных методов, а именно:

- рост безработицы и частичная занятость на предприятиях;
- значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы;
- развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов;
- превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы;
- утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье [9,с.173].

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;

- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие чёткой стратегии развития предприятия, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативным методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

Среди описанных методов управления персоналом нельзя выделить эффективные и абсолютно неэффективные методы. Использование различных методов управления должно основываться на конкретной ситуации в конкретном трудовом коллективе[9,с.186].

### **1.3. Особенности кадровой политики в сфере торговли**

Трудовой потенциал – одна из базовых составляющих общего экономического потенциала торгового предприятия, включающие совокупность ресурсов в форме основного и оборотного капитала, а так же работников, использующих эти ресурсы в соответствии с заданной целью. Потенциальная способность работников максимально результативно эксплуатировать имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы, обеспечивающие эффективность торгового процесса, характеризует сущность трудового потенциала, основу которого составляют трудовые ресурсы. В современных условиях трудовые ресурсы являются важнейшим фактором, определяющим качество работы торгового предприятия и достижение поставленных перед ним текущих и стратегических целей. Особая роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия обусловлена тем, что только в результате из взаимодействия с материальными, финансовыми, управленческими и иными ресурсами достигается



осуществление технологически и экономически эффективного торгового процесса.

Трудовые ресурсы находят конкретное выражение в персонале предприятия, под которым понимается весь кадровый профессиональный состав постоянных и временных работников, включая собственников предприятия при условии участия последних в трудовой деятельности. Работники, включенные в персонал, составляют трудовой коллектив, то есть определенную группу людей, объединенных общей целью. Труд торговых работников весьма специфичен и характеризуется следующими особенностями, в той или иной степени присущим трудовой деятельности персонала торговых предприятий:

а) выполняя свою главную функцию реализации товаров, персонал торгового предприятия осуществляет большой объем трудовых операций, связанных как с завершением процесса производства в сфере обращения, так и со сменой формы стоимости товара. Совокупность этих двойственных операций составляет основу торгово-технологического процесса и отражает все аспекты трудовой деятельности персонала по организации обслуживания потребителей в ходе продажи товаров;

б) торгово-технологический процесс на предприятии характеризуется высоким уровнем трудоемкости, большей долей затрат живого труда и значительным удельным весом ручных операций. Это обусловлено спецификой преимущественно индивидуального обслуживания покупателей, когда невозможна полная механизация и, тем более, автоматизация многих видов работ, выполняемых конкретными работниками в соответствии с их трудовыми функциями. Прежде всего, это касается небольших торговых предприятий, которым до настоящего времени представлена подавляющая часть торговой сети;

в) характерная особенность торговых предприятий – неравномерность интенсивности покупательского потока и, как следствие, значительная дифференциация объема работы, выполняемой персоналом в течение

рабочего дня: от простоя при отсутствии покупателей до сильной перегрузки в «часы пик». Такая ситуация оказывает негативное воздействие на работоспособность персонала, отрицательно сказывается на производительности труда, требует дополнительного найма работников на условиях неполной занятости;

г) труд работников торговых предприятий, особенно торгово-оперативного персонала, характеризуется высокой степенью нервно-эмоциональной напряженности, объясняемой многими объективными факторами: наличием у ряда работников материальной ответственности, повседневным прямым общением с покупателями, предъявляющих разные запросы и требования, риском неправильного расчета с клиентами, необходимостью обеспечения сохранности товаров от действий «забывчивых» покупателей и т. п.

Интенсивное развитие торговли в последние годы привело к появлению новых (как позитивных, так и негативных) тенденций в области использования трудового потенциала торговых предприятий. Среди них можно выделить следующие:

а) постепенное возрастание цены живого труда, что особенно актуально для торговли вследствие ее прежнего длительного отставания от других сфер деятельности по оплате труда работников (хотя необходимо отметить, что в настоящее время торговля не относится к числу отраслей с высокой заработной платой);

б) повышение доли овеществленной части трудовых затрат на основе внедрения прогрессивных торговых технологий, применения нового торгово-технологического оборудования, компьютеризация торговой деятельности;

в) усиления социальных аспектов в трудовом процессе (развитие социального партнерства, оптимизация поведенческих отношений внутри коллектива, обеспечение безопасности и комфортности условий труда и т. п.);

г) изменение профессиональной структуры персонала: с одной стороны, значительный рост количества торговых объектов привел к использованию труда слабо подготовленных и неквалифицированных работников, а с другой – наблюдается постоянное расширение и укрепление кадрового состава предприятий за счет увеличения числа работников с ярко выраженными деловыми и коммуникационными качествами, в полной мере соответствующими специфике торгового бизнеса;

д) повышение интенсивности труда, инициируемое собственниками и администрацией торговых предприятий по отношению к наемным работникам. Владельцы некоторых предприятий, стремясь к достижению коммерческих «высот», нередко ставят работников перед необходимостью постоянного повышения напряженности и интенсивности трудового процесса по всем направлениям, причем часто без должного вознаграждения. Такая ситуация, с учетом относительно дешевого труда в торговле, приводит к разной степени эксплуатации, следствием чего является нарушение трудового законодательства, текучесть кадров и т.п. Для устранения этой негативной тенденции необходим постоянный и действенный контроль со сторон государства, профсоюзных и общественных организаций.

Особо следует отметить увеличение в трудовом процессе интеллектуального потенциала. Развитие в последние годы информационно-технологических тенденций, использование прогрессивных торговых технологий, внедрение новых форматов торговых предприятий значительно изменило содержание труда многих работников торговли, что привело к появлению в отрасли такого понятия, как человеческий капитал, который характеризует специфический актив предприятия в лице персонала, прошедшего основную и специальную подготовку применительно к условиям работы конкретных торговых предприятий. Так, постоянно возрастает доля трудовых функций по контролю над торговыми операциями, все более широкое применение в

торговле находит труд таких специалистов, как аналитики, маркетологи, финансисты, программисты, менеджеры, юристы, инженерно-технические работники. Формирование человеческого капитала отражает развитие новых тенденций в структуре трудовых ресурсов торговых предприятий в направлении повышения уровня образования работников и технологического изменения содержания их труда.

Торговые предприятия чрезвычайно разнообразны, поэтому их кадровый состав зависит от объема и вида деятельности, режима работы, размера предприятия и еще целого ряда других аспектов, обусловленных форматом предприятия (товарная специализация, число ассортиментных позиций, торговая площадь, метод обслуживания т.п.). Все это оказывает определяющее влияние на численный состав и структуру персонала конкретных предприятий. Вместе с тем персонал всех торговых предприятий может быть четко классифицирован в соответствии с определенными критериями.

Классификация работников торговых предприятий осуществляется по следующим основным признакам: категориям, должностям, профессиям и специальностям, уровню квалификации, характеру трудовых отношений и ряду других критериев.

В основу деления работников по *категориям* положено функциональное разделение труда, в соответствии с которым в составе персонала торгового предприятия выделяют четыре группы.

1. Административно-управленческий персонал включает работников, выполняющих функции управления, то есть руководителей предприятия и структурных подразделений, а так же сотрудников функциональных отделов (экономисты, бухгалтера, финансисты, менеджеры, эксперты-товароведы, маркетологи и т.д.).

2. Торгово-оперативный персонал, к которому относятся работники, непосредственно занятые торговым процессом в зале обслуживания и в подготовительных подразделениях (собственное производство, фасовка). Эта

категория объединяет продавцов, кассиров, контролеров, заведующих секциями, мерчандайзеров, фасовщиков, а при наличии собственного производства – поваров, кондитеров, пекарей.

3. Вспомогательный персонал включает работников, обслуживающих торгово-технологический процесс (кладовщики, водители, техники, экспедиторы, механики и др.).

4. Младший обслуживающий персонал объединяет таких работников, как уборщики, грузчики, охранники, дворники и т.п.

Следующий признак классификации – *должности*, характеризующие определенное положение работников в кадровой структуре предприятия, обусловленное возложенными на них трудовыми обязанностями и полномочиями в соответствии с должностной инструкцией, которая включает перечень функциональных обязанностей и регламент поведения работника для определенной должности.

Все сотрудники торгового предприятия подразделяются на две группы: рабочие и служащие. Работники, непосредственно занятые обслуживанием покупателей, продажей товаров, оказанием услуг, перемещением грузов (то есть продавцы, кассиры, водители, грузчики и т.п.), относятся к группе основных рабочих профессий.

В группе служащих выделяют три подгруппы:

а) руководители, возглавляющие как линейные подразделения (заведующий секцией, начальник цеха и т.п.), так и функциональные службы (начальник финансового отдела, главный инженер и т.п.);

б) специалисты, выполняющие работу, которая требует специальных знаний (экономист, менеджер, бухгалтер и т.п.);

в) технические исполнители (экспедитор, секретарь, табельщик, калькуляторщик и др.).

В зависимости от профессии (вида трудовой деятельности) работники предприятия в рамках каждой из них различаются по *специальностям*, то есть разновидностям трудовых функций, которые требуют определенной

совокупности, специальных знаний, навыков и умений. Так, экономисты могут выполнять функции финансистов, аналитиков, плановиков, менеджеров; продавцы могут специализироваться в области продаж продовольственных (продавец) и непродовольственных товаров (продавец-консультант): кассиры выполнять работу кассира-контролера, инкассатора и т.д.

Уровень профессиональной подготовки работников характеризует их *квалификация*, определяемая глубиной знаний и степенью профессионального мастерства. В торговом предприятии работники основных специальностей и должностей подразделяются на ряд квалификационных групп, различающихся по степени сложности выполняемой работы. Например, трудовые функции работников торгового оперативного персонала дифференцируются по категориям и разрядам: для продавца 1 категории или старшего продавца могут устанавливаться разряды с шестой по восьмой, для продавца 2 категории – с пятого по седьмой, для продавца 3 категории – с четвертого по шестой разряды. Различия в категориях и разрядах находят отражение в уровне оплаты труда работников.

В соответствии с другими классификационными признаками персонал торгового предприятия при необходимости можно подразделять по характеру трудовых отношений (постоянные и временные работники), по социальным аспектам (пол, возраст, стаж и т.п.), по отношению к собственности (учредители, владельцы, наемные работники).

## **2 Анализ кадровой политики ООО «Энерготех» на примере магазина сети «Электронный двор»**

### **2.1. Общая характеристика торгового предприятия ООО «Энерготех»**

Полное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Энерготех». Дата государственной регистрации Общества: 25.09.2006 г.

Номер свидетельства о государственной регистрации (иного документа, подтверждающего государственную регистрацию Общества): серия 77 № 008748648

Основной государственный регистрационный номер – 1057748068762  
Орган, осуществивший государственную регистрацию: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве.

Место нахождения: РФ, 109428, г. Москва, ул. Рязанский проспект, д.22

Тел.: +7 (495) 502-00-00/ Факс: +7 (495) 502-00-00

Адрес страницы в сети «Интернет»: [www.e-dvor.ru](http://www.e-dvor.ru)

ООО «Энерготех» - основной оператор торговой деятельности, осуществляет закупку товаров на территории Российской Федерации и розничную реализацию товаров в магазинах «Электронный двор». Является основным владельцем товаров сети и розничным продавцом, а также собственником некоторых объектов недвижимости, в которых расположены магазины сети. «Электронный двор» предлагает своим покупателям порядка 10 000 наименований аудио/видео и цифровой техники, мелкой и крупной бытовой техники, медиа-товаров и товаров для развлечения, а также аксессуаров. Магазины сети «Электронный двор» имеют единый формат и специальную концепцию дизайна. Покупателям предоставляется удобная для навигации торговая площадь, на которой также расположена информация о продаваемых товарах и новых тенденциях.

Компания предлагает своим покупателям широкий ассортимент качественных товаров, новинок и прекрасное обслуживание благодаря знанию товаров продавцами.

Торговая сеть, оперирует магазинами в самом эффективном формате современной розницы - магазинами самообслуживания. В каждом магазине сети созданы все необходимые условия для комфортной покупки - просторные залы, удобное торговое оборудование, удобная выкладка товара.

Система самообслуживания наряду с квалифицированным консультированием и полной предпродажной подготовкой товара позволяет покупателям значительно экономить их время.

«Электронный двор» помогает оформить кредиты на покупку. Совместно с банками-партнерами торговая сеть внедряет выгодные программы потребительского кредитования, благодаря которым вся техника становится еще доступнее для всех категорий покупателей.

Во всех городах, где действуют магазины «Электронный двор», работают сервис-центры торговой сети, сертифицированные ведущими производителями электроники и бытовой техники. Сервис-центры гарантируют оперативный и качественный ремонт приобретенных товаров.

Компания также берет на себя обязанности по доставке крупногабаритного товара к дому покупателя. Постоянные специальные предложения и рекламные акции, проходящие на регулярной основе, привлекают в магазины сети новых клиентов и укрепляют лояльность постоянных покупателей.

## **2.2. Анализ организационной структуры и показателей деятельности ООО «Энерготех»**

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления, которые вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

(Рисунок 2)



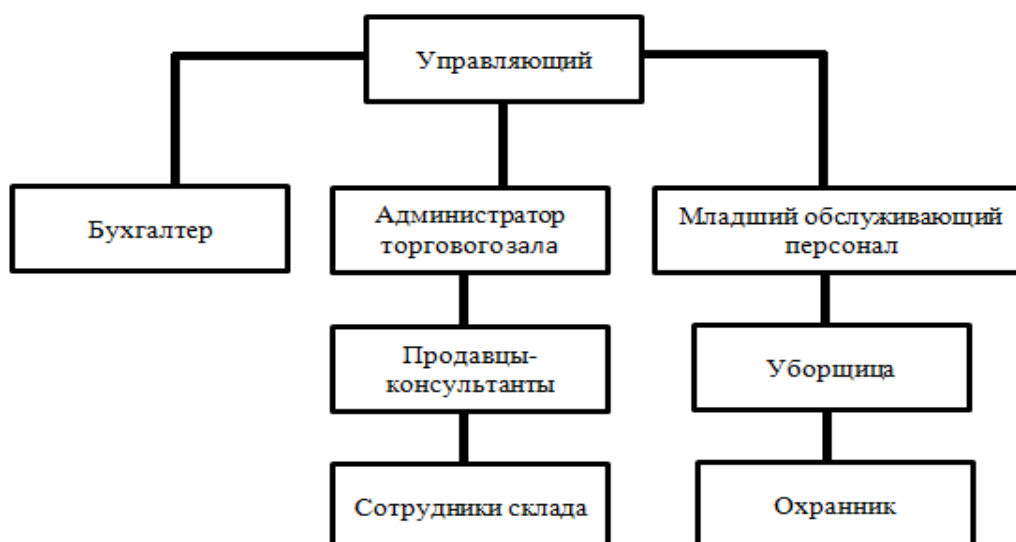
При изменении целей и задач организации структурное проектирование инициируется сверху. Предприятию свойственна разобщенность структурных подразделений аппарата управления. В организации, указаны вертикальные связи, а горизонтальные между структурами затруднены и официально не прописаны.

Штат компании составляет порядка 170 сотрудников, из них в Центральном офисе компании работает около 40 сотрудников. В анализируемом предприятии торговли все обязанности и полномочия разделены по функциональному признаку, и, в соответствии с ними, определены должностные инструкции каждого работника.

Весь персонал магазинов сети можно разделить на три категории:

1. Административно-управленческий;
2. Торгово-оперативный;
3. Младший обслуживающий.

В штате каждого магазина состоят: управляющий, администратор торгового зала, товаровед, бухгалтер, кассир, продавцы, младший обслуживающий персонал (технические работники, охранники, грузчики, уборщики).



**Рисунок 2 – Организационная структура магазина «Электронный двор»**

### Распределение функций между отдельными группами и работниками

Директор руководит текущей деятельностью общества и решает все вопросы по реализации и продажи товара, и управление самим предприятием. Издаёт приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания. Распоряжается имуществом Общества в определённых пределах, утверждает штатное расписание общества.

Обязанности управляющего магазином прописаны в должностной инструкции компании и включают в себя ряд положений. Должность управляющего относится к руководящим. Выполняя обязанности управляющего магазином, человек руководствуется, в первую очередь, уставом организации и подчиняется директору или владельцу. Управляющий занимается организацией и планированием работы магазина. В обязанности управляющего магазином входит проведение анализа уровня продаж и качества обслуживания клиентов. На основании анализа принимаются решения о внесении коррективов в политику организации.

В первую очередь, обязанности управляющего магазином включают в себя контроль над соблюдением всех государственных стандартов, санитарных и других норм, установленных законодательством. Кроме этого, обязанности управляющего магазином связаны с работой над основной документацией магазина: получением необходимых сертификатов, лицензий, гигиенических заключений и иных документов, а также предоставлением информации по требованию покупателей.

Заказ поставок продукции, ведение необходимых переговоров по ее реализации, а также оформление всех договоров, визирование документов, которые находятся в его компетенции – это также входит в перечень обязанностей управляющего магазином. Он также должен обеспечивать надлежащий учет продукции и предоставлять необходимую информацию по требованию директора.

Выполняя обязанности управляющего магазином, работник управляет персоналом, принимает решения по приему на работу, увольнению, поощрению или наказанию. Он имеет право предлагать директору меры и мероприятия, способные улучшить работу организации и увеличить количество продаж.

Бухгалтер организует бухгалтерский отчет и отчетность, принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью общества.

Администратор следит за состоянием выкладки товаров и рекламного оформления торгового зала, за соблюдением правил торговли, принимает решения по претензиям покупателей.

Продавцы и кассиры выполняют всю работу с покупателями. Консультируют покупателей по товару, приносят и относят товар. Кассир рассчитывает покупателей и подводит итоги получаемой прибыли в конце рабочего дня.

Представленная организационная структура магазина «Электронный двор» построена по функциональному принципу, то есть каждый сотрудник выполняет определенные функции, на основе подчинения нижестоящего органа.

В ООО «Энерготех» линейно-функциональная структура управления предприятием, которая характеризуется принципом единоначалия и функционального разделения труда.

Традиционная модель управления персоналом в условиях рыночной экономики, не справляющаяся с задачами конкурентной борьбы во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы, сегодня подвергается резкому изменению. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников, временные рамки по приему на работу сокращаются (краткосрочные контракты, банкротство предприятий, сезонные работы), материальное поощрение работников жестко увязывается с получаемой прибылью. Становится преобладающей точкой зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности является

человеческий потенциал. В связи с этим необходимо создавать новые структуры управления, основными чертами которых являются:

- 1) ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства;
- 2) непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;
- 3) гибкость организации труда;
- 4) делегирование ответственности сверху вниз;
- 5) партнерские отношения между участниками производства;
- 6) новая организационная культура, ориентированная на работников.

Недостатки линейно-функциональной системы управления персоналом:

- 1) несоответствие полномочий и ответственности, прав и обязанностей, контроля и исполнения;
- 2) трудность или невозможность полной и достоверной оценки действий функциональной службы или должностного лица с общественных позиций;
- 3) ограничения в реализации принципа единоначалия, ставящие сам принцип под сомнение;
- 4) преобладание текущих, оперативных вопросов, имеющих безотлагательный характер и легче формируемых, над перспективными и стратегическими вследствие излишней концентрации полномочий на верхнем уровне управления.

### **2.3. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия**

Экономический анализ содействует повышению эффективности деятельности организаций, наиболее рациональному и эффективному использованию основных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, устранению излишних издержек и потерь, и, следовательно, проведению в жизнь режима экономии. Непреложным законом хозяйствования является достижение наибольших результатов при наименьших затратах. Важнейшую роль в этом играет экономический

анализ, позволяющий путем устранения причин излишних затрат минимизировать себестоимость выпускаемой продукции и, следовательно, максимизировать величину получаемой прибыли.

Велика роль анализа хозяйственной деятельности в укреплении финансового состояния организаций. Анализ позволяет установить наличие или отсутствие у организации финансовых затруднений, выявить их причины и наметить мероприятия по устранению этих причин. Анализ также дает возможность констатировать степень платежеспособности и ликвидности организации и прогнозировать возможное банкротство организации в будущем. При анализе финансовых результатов деятельности организации устанавливаются причины убытков, намечаются пути устранения этих причин, изучается влияние отдельных факторов на величину прибыли, делаются рекомендации по максимизации прибыли за счет использования выявленных резервов ее роста и намечаются пути их использования.

В процессе проведения экономического анализа осуществляется выявление резервов повышения эффективности деятельности организаций и путей мобилизации, то есть использования выявленных резервов. Эти резервы являются базой для разработки организационно-технических мероприятий, которые должны проводиться для приведения в действие выявленных резервов. Разработанные мероприятия, являясь оптимальными управленческими решениями, дают возможность эффективно управлять деятельностью объектов анализа. Следовательно, анализ хозяйственной деятельности организаций можно рассматривать как одну из важнейших функций управления или, как основной метод обоснования решений по руководству организациями. В условиях рыночных отношений в экономике анализ хозяйственной деятельности призван обеспечить высокую доходность и конкурентоспособность организаций как в ближайшей, так и в более далекой перспективе.

Основные показатели, на основе которых выполнен анализ финансово-экономической деятельности магазина «Электронный двор» представлены в Таблице 1.

**Таблица 1 - Основные показатели финансово-экономической деятельности за 2015-2016 гг.**

№	Показатели	Ед.измерения	2015г.	2016 г.	Абс. прирост	Темпы роста, %
1.	Объем реализованной продукции	тыс.руб.	8 080	9 705	1 625	120,2
2.	Себестоимость реализованной продукции	тыс.руб.	2 183	2 312	129	106
3.	Валовая прибыль	тыс.руб.	5 897	7393	1496	125,4
4.	Фонд заработной платы, годовой	тыс.руб.	4 740	5 700	960	120,3
5.	Среднемесячная заработная плата	тыс.руб.	35900	36538	638	101,8
6.	Кол-во занятых	чел.	11	13	2	118,2
7.	Чистая прибыль	тыс.руб.	3 217,6	4214,4	996,8	131
8.	Производительность труда	тыс.руб./чел.	734,5	746,5	12,5	101,7
9.	Рентабельность продаж	%	72,9	76,2	3,3	-

На основании данной таблицы, можно сделать вывод о том, что товарооборот в отчетном году по сравнению с прошлым увеличился на 1 625 тыс.руб. или 20,2% и составил 9 705тыс.руб. Численность работников в отчетном году по сравнению с прошлым увеличилась на 2 человека, за счет торгово-оперативного и младшего обслуживающего персонала. Показатель производительность труда одного работника по сравнению с прошлым годом повысился на 12,5 тыс.руб./чел. За счет изменения численности увеличился фонд заработной платы, который в отчетном году составил 5 700 тыс.руб., что на 960 тыс. руб. больше, чем в прошлом году.

С увеличением товарооборота увеличилась валовая прибыль, которая является основным источником дохода предприятия, она составила в отчетном году 7 393 тыс. руб. наблюдается рост, чистая прибыль увеличилась на 996,8 тыс.руб. по сравнению с прошлым годом.

#### 2.4 Анализ кадровой политики предприятия

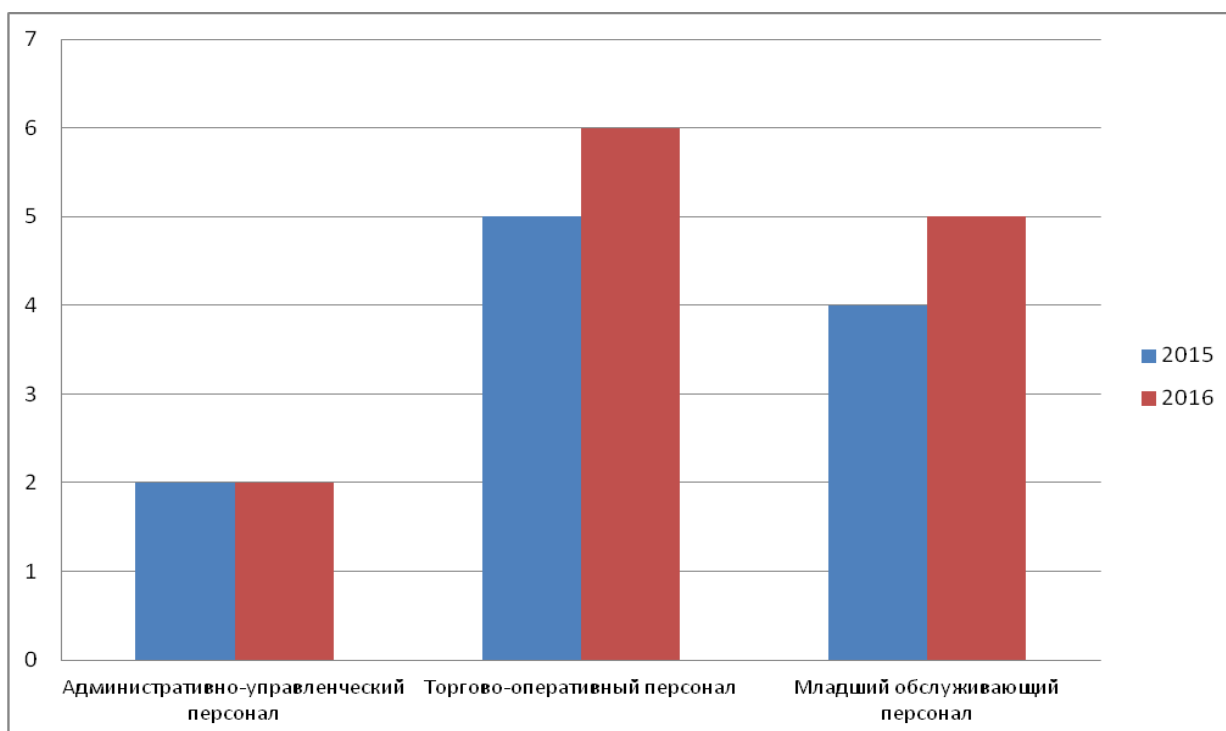
Далее осуществим анализ состава и структуры персонала рассматриваемого предприятия розничной торговли ООО «Энерготех», на примере из магазинов сети за 2015-2016 гг. При этом весь персонал разделим на три группы: административно-управленческий, торгово-оперативный и младший обслуживающий персонал. Анализ представлен в Таблице 2.

**Таблица 2** - Анализ динамики, состава и структуры персонала магазина «Электронный двор»

Категории персонала	2015		2016		Отклонение
	Кол-во человек	Уд. вес, %	Кол-во человек	Уд. вес, %	
Административно-управленческий персонал	2	18,9	2	15,4	0
Торгово-оперативный персонал	5	45,5	6	46,2	1
Младший обслуживающий персонал	4	36,6	5	38,5	1
Итого	11	100	13	100	2

Из данной таблицы следует, что общая численность персонала магазина за данный период возросла с 11 до 13 человек. Увеличение численности произошло в таких группах, как : торгово-оперативный персонал и младший обслуживающий персонал. Это связано с увеличением объем продаж в рассматриваемом периоде. Был добавлен в штат продавец-консультант и складской сотрудник.

Наглядно динамика персонала работников магазина «Электронный двор» за два анализируемых периода представлена на Рисунке 3.

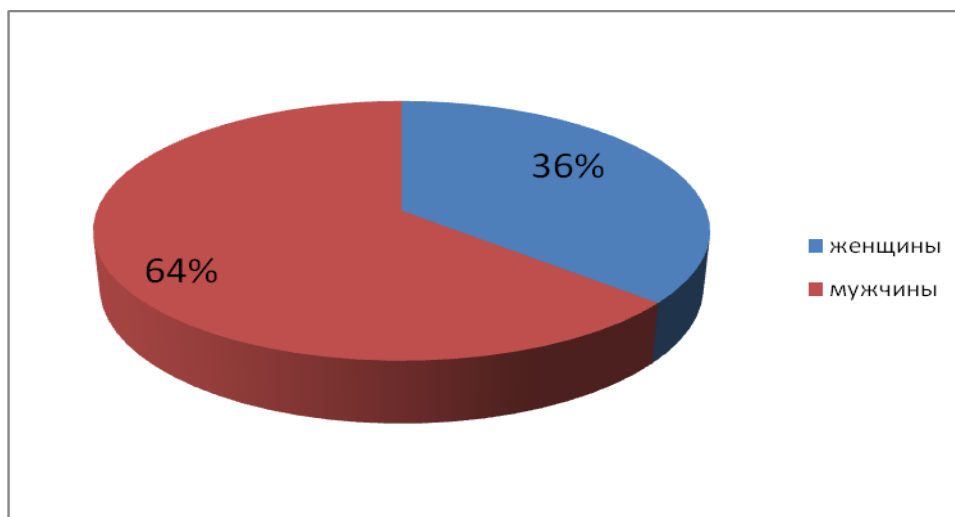


**Рисунок 3 - Динамика персонала работников магазина «Электронный двор» за два анализируемых периода**

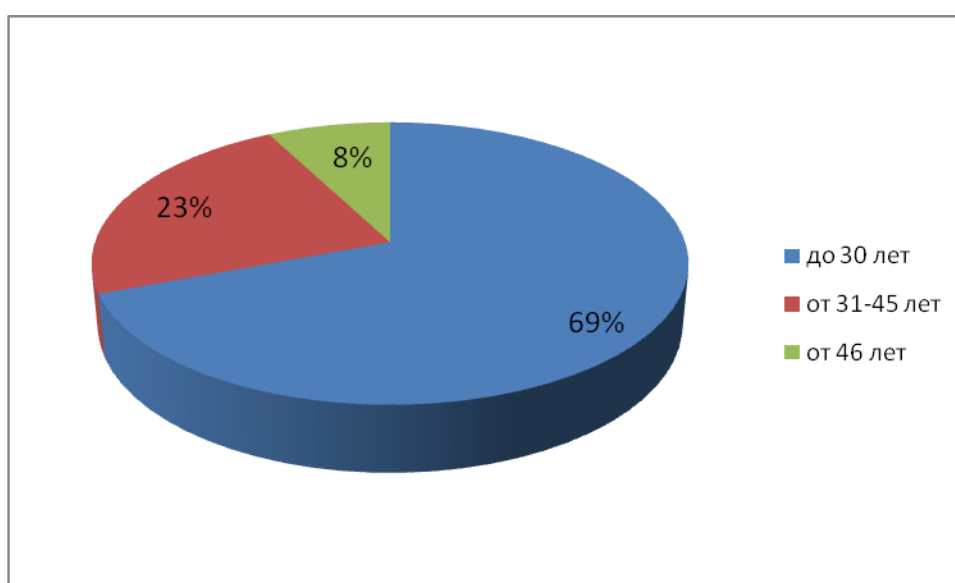
Структуру работников магазина можно считать рациональной, так как наибольшую долю 2015(45,5%), 2016(46,2%) занимает так категория работников, от которой напрямую зависит объем товарооборота и торгово-технологический процесс, то есть торгово-оперативный персонал.

Далее для более детальной характеристики персонала магазина в отчетном году рассмотрим его структуру по таким характеристикам, как: пол, возраст, образование.





**Рисунок 4 - Структура персонала по полу в 2015-2016 гг.**

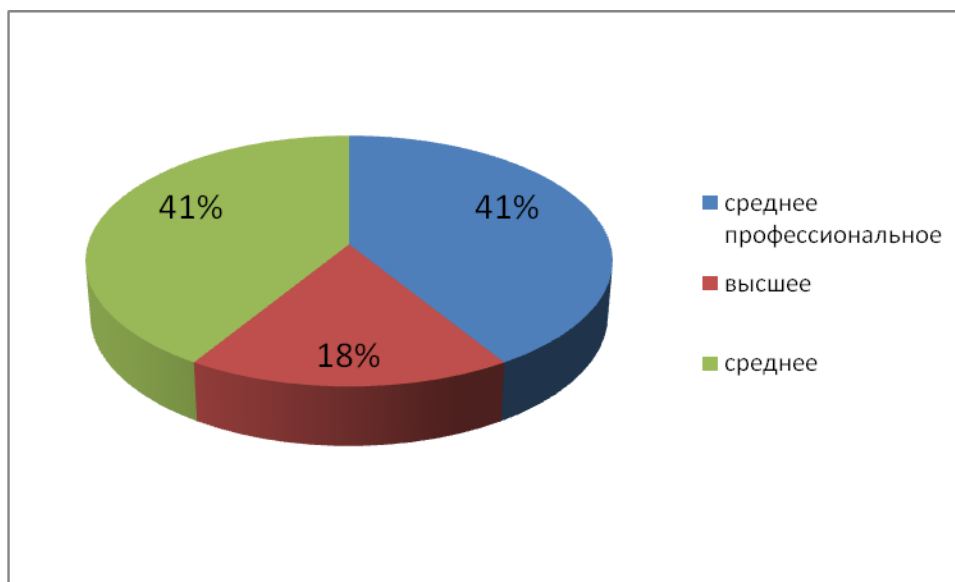


**Рисунок 5 - Структура персонала по возрасту в 2015-2016 гг.**

**Таблица 3 - Структура персонала магазина «Электронный двор» по образованию**

Категории персонала	Кол-во человек	Высшее		Среднее специальное		Среднее	
		Кол-во	Уд.вес, %	Кол-во	Уд.вес, %	Кол-во	Уд.вес, %
Административно-управленческий	2	2	5,4	0	-	0	-
Торгово-оперативный	6	1	7,7	4	30,8	1	7,7
Младший	5	0	-	3	23	2	15,4

обслуживающий							
Итого	13	3	23,1	7	53,8	3	23,1
Уд. Вес от общей численности работников, %		23,1		53,8		3,1	



**Рисунок 6 - Структура персонала по образованию за 2015-2016 гг.**

Как видно из Рисунка 4 на роль продавца-консультанта бытовых приборов и аудио-, видеотехники больше подходят мужчины: так как лучше запоминают технические характеристики продукции и могут исполнять обязанности грузчиков при необходимости. Младший обслуживающий персонал, так же представляют мужчины (сотрудники склада, охранник).

Оптимальный возраст продавца бытовой техники 25-30 лет: очень молодой продавец выглядит менее убедительно в глазах покупателя. В магазине «Электронный двор» на 69% всех сотрудников приходится возраст до 30 лет, большую часть которых, представляет торгово-оперативный персонал.

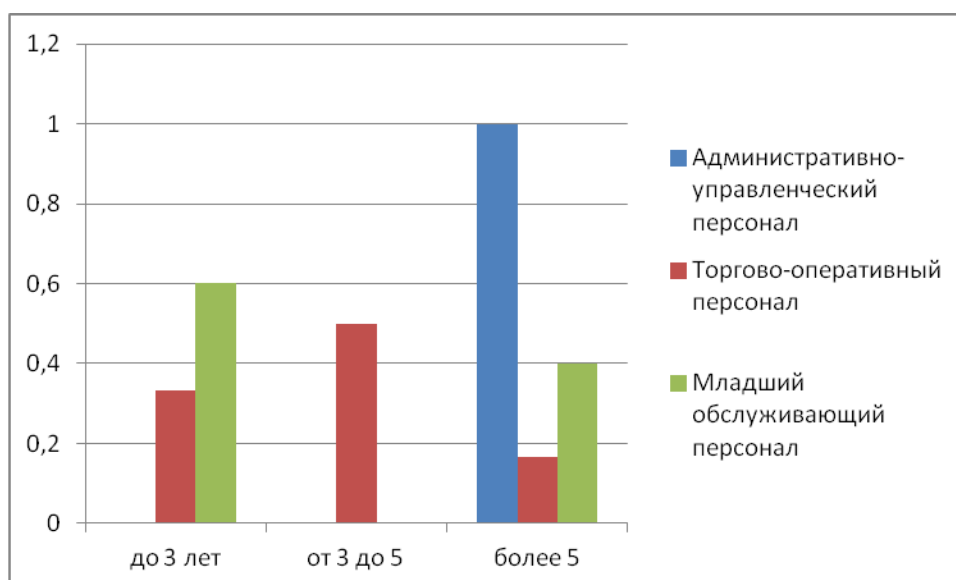
На основании таблицы 3 можно сделать следующие выводы: высшее образование имеют 3 человека, что составило 23,1%. Среди

административно – управленческого персонала нет ни одного сотрудника со средним образованием, что говорит о квалифицированности специалистов. Большое число кадров со средним образованием и со средне-специальным в младшем обслуживающем персонале, соответственно 23,1% и 53,8%. В целом можно сделать вывод, что уровень образования работников магазина достаточно высок, весь административно-управленческий персонал (15,4%) имеет высшее образование.

Следующим этапом оценки персонала является его анализ по стажу работы в области торговли (Таблица-4).

**Таблица 4 - Структура персонала по стажу работы в торговле**

Категории персонала	Кол-во человек	До 3 лет		От 3 до 5		Более 5	
		Кол-во человек	Уд. вес, %	Кол-во человек	Уд. вес, %	Кол-во человек	Уд. вес, %
Административно-управленческий персонал	2	0	0	0	0	2	100%
Торгово-оперативный персонал	6	2	33,4%	3	50%	1	16,6%
Младший обслуживающий персонал	5	3	60%	0	0	2	40%
Итого	13	5	100%	3	100%	5	100%



**Рисунок-7. Анализ структуры персонала магазина по стажу работы в торговле**

Проведенный анализ показал, что работников магазина имеющих стаж работы в области торговли от 3 до 5 лет – 23%, более длительный стаж работы в торговле, а именно более 5 лет имеет – 38,5%, что является положительной тенденцией в борьбе с текучестью кадров. Процент работников со стажем менее трех лет составил так же – 38,5%, но большая часть этих работников приходится на младший обслуживающий персонал.

Структура персонала магазина «Электронный двор» по стажу – стабильная, т.к. большинство работников предприятия имеют значительный опыт работы в торговле.

В заключение анализа персонала дадим оценку эффективности его работы (Таблица 5)

**Таблица 5 - Анализ производительности труда персонала за 2015-2016 гг.**

Показатели	2015	2016	Отклонение (+/-)	Темп роста, %
Товарооборот, т.р.	8 080	9 705	1 625	20,2
Численность работников магазина	11	13	+2	18,2
Численность работников	5	6	+1	20

торгово-оперативного персонала, т.р.				
Производительность труда, т.р. / чел.	734,5	746,5	12,5	1,7
Производительность труда торгового-оперативного персонала, т.р. / чел.	1 616	1 617,5	1,5	0,09

В динамике отмечается увеличение эффективности труда работников, о чем свидетельствует увеличение показателя «производительность». Товарооборот возрос за счёт повышения покупательского спроса и улучшения работы персонала.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Энерготех» на примере магазина «Электронный двор» и их экономический эффект**

#### **3.1 . Предложения по совершенствованию кадровой политики на предприятии**

Основным ресурсом предприятия является квалифицированный персонал, поэтому для повышения эффективности его функционирования необходимо грамотное проведение кадровой политики.

План мероприятий направленных на совершенствование кадрового состава рационально разрабатывать сразу в нескольких направлениях. Предлагаемые мероприятия базируются на следующих принципах:

- Максимально использовать внутренние возможности компании для формирования кадрового потенциала, чтобы каждый сотрудник мог принимать решения относительно текущих и перспективных задач;

- Мотивировать каждого сотрудника магазина «Электронный двор» к профессиональному росту;

- Создание условий для приобретения образования в сфере торговли, необходимых профессиональных навыков, повышения уровня квалификации всех категорий работников;

По результатам проведенного анализа магазина «Электронный двор» можно предложить следующие мероприятия:

1. Материальное стимулирование, базирующееся на введение коэффициента трудового участия (КТУ), который отражает количественную оценку трудового участия каждого сотрудника, в общих результатах труда группы. КТУ характеризует вклад одного работника в общие результаты труда коллектива.

Коэффициент трудового участия представляет собой обобщенную количественную оценку трудового вклада рабочих, руководителей специалистов и других служащих в общие результаты работы. В качестве базы оценки принимается числовое значение. Это число является средней

оценкой труда исполнителей и устанавливается тем членам коллектива, которые в расчётном месяце выполняли установленные нормативы и не имели нарушений, трудовой дисциплины или иных требований должностных инструкций. Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от показателей, которые призваны отразить индивидуальный вклад работающих в коллективные результаты. КТУ определяется, на основе месячных результатов работы коллектива. Гарантией обоснованности установления КТУ является ежедневный учёт показателей, влияющих на повышение или понижение КТУ.

Начисление заработной платы с учетом только отработанных часов, не учитывает индивидуальной выработки, качество выполненной работы и другие показатели работы сотрудников коллектива. Введение коэффициента трудового участия, в качестве системы материального стимулирования персонала увеличивает взаимозависимость заработной платы работников от результатов их труда. При подготовке к введению оплаты труда по КТУ работники должны быть ознакомлены с перечнем показателей, повышающих или понижающих КТУ, порядком расчета общей зарплаты каждого работника.

## 2. Повышение квалификации работников

Повышение квалификации - один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач. [2, 2 п. 42]

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель .[4]

Виды повышения квалификации. В зависимости от потребностей работодателя, объема новых знаний и сроков обучения повышение

квалификации может быть организовано по-разному:

- краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства.

Осуществляется по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата;

- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения;

- длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности. [2, 2 п. 42]

При этом все дополнительные профессиональные образовательные программы образовательные учреждения повышения квалификации разрабатывают самостоятельно с учетом потребностей и особых пожеланий заказчика, а также требований государственных образовательных стандартов к уровню подготовки специалистов по соответствующему направлению (специальности) .[2, 2 п. 42]

При направлении работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы.[4, ст.187]

Повышение квалификации может проходить либо в самой организации, либо в образовательных учреждениях повышения квалификации. [4, ч 1 ст.196] К ним относятся:

- академии (за исключением академий, являющихся образовательными учреждениями высшего профессионального образования);  
- институты повышения квалификации (усовершенствования)



- отраслевые, межотраслевые, региональные;
  - курсы (школы, центры) повышения квалификации, учебные центры службы занятости.[2, п.8]
- Профессиональная подготовка также может быть получена у специалиста, имеющего требуемую квалификацию [1,п.3.ст.21].
- Все перечисленные учреждения обязаны иметь лицензию на ведение образовательной деятельности.
- образовательной деятельности в форме разовых лекций, семинаров, стажировок, когда не выдается документ об образовании или повышении квалификации;
  - индивидуального обучения сотрудника у специалиста, обладающего соответствующей квалификацией.[2, п.2]

#### Расходы на обучение

Расходы на повышение квалификации включаются в состав прочих расходов, связанных с производством и реализацией.[3, п. 3 ст. 264]

Рассмотрим предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политика на примере конкретного магазина «Электронный двор». Начисление заработной плат сотрудникам магазина происходит по одной из форм тарифной системы оплаты труда – повременной. К учету принимается количество отработанных часов, в соответствии с Производственным календарем организации. В нем содержится информация о количестве рабочих, выходных и праздничных дней, норме рабочего времени в 2017 году. Для удобства использования производственный календарь содержит как общеквартильные сведения о количестве рабочих и выходных дней, так и информацию по каждому месяцу. Бухгалтеру эти сведения помогут безошибочно и быстро начислить заработную плату, оплатить больничный лист, рассчитать отпуск, составить график работы.

Оклады по ставкам применяемые для расчета заработной платы сотрудников магазина «Электронный двор» (Таблица 6)

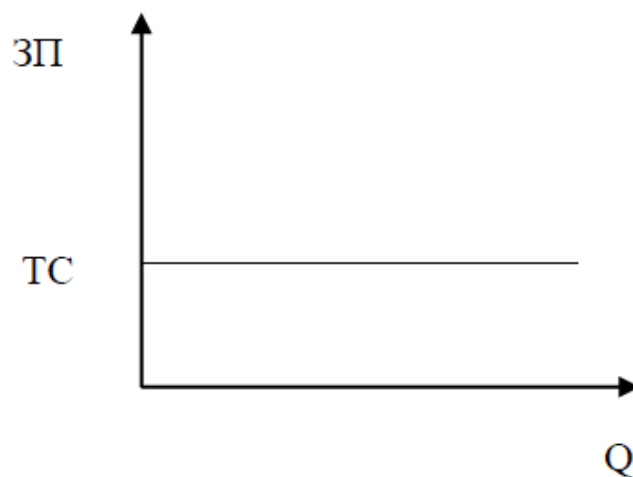
**Таблица 6 - Оклады по ставкам, применяемые для расчета заработной платы в «Электронный двор»**

<b>Должность</b>	<b>Ставка/час</b>	<b>Оклад</b>
Управляющий	340	60000
Бухгалтер	250	45000
Администратор торгового зала	220	40000
Продавец-консультант	200	35000
Сотрудник склада	140	25000
Уборщица	140	25000
Охранник	140	25000

Как видно из Таблицы 6, действующая система оплаты труд обладает рядом недостатков. Главный недостаток состоит в том, что заработная плата вообще не связана с конечными результатами труда. Не учитывается объем и качество выполняемых работ каждым сотрудником, у всех фиксированный оклад. В зависимости от занимаемой должности, персонал имеет стабильные оклады, которые выплачиваются ежемесячно.

При повременной форме оплаты труда необходим строгий учет отработанного времени, правильное использование работников в соответствии с их квалификацией, а так же контроль за выполнением рабочих обязанностей в течении смены.

Зависимость заработка работника от объема реализованной продукции при повременной оплате труда с позиции работника можно изобразить с помощью следующего графика. (Рис. 8)



**Рисунок 8 - Зависимость заработка работника от объема реализованной продукции при повременной оплате труда**

Таким образом, можно сделать вывод что, существующая система оплаты не учитывает опыт работы и квалификацию, а потому и не стимулирует её повышение. Система стимулирует работников лишь косвенно.

Необходимо поставить материальное стимулирование в прямую зависимость от результатов труда каждого работника, а также полученного образования, опыта работы и стажа в магазине «Электронный двор».

Предлагаем ввести новую систему стимулирования труда для торгово-оперативного персонала.

Согласно данной схеме заработная плата будет состоять из трех частей:

- Фиксированная часть (оплата за часы) – 50%;
- Бонус за выполнение плана магазина – 25%;
- Индивидуальный бонус – 25%.

Бонусная схема применяется следующим образом:

1. Вводятся планки «Продавец», «Мастер продаж» и «Чемпион по продажам» в зависимости от достигнутого сотрудником уровня продаж. Данные планки изменяются в зависимости от группы магазина по обороту.

Всего 4 группы в зависимости от среднемесячного оборота магазина за последние 6 месяцев.

- Менее 800 000 руб.;
- От 800 000 руб. до 1 200 000 руб.;
- От 1 200 001 руб. до 2 000 000 руб.;
- Более 2 000 000 руб.

**Таблица 7 - Анализ соответствия группы магазина и планок личных продаж торгового персонала для сотрудников на полной занятости**

Группа магазина по обороту, руб.	Менее 800 000		От 800 000 до 1 200 000		От 1 200 001 до 2 000 000		Более 2 000 000	
	Продажи	% от продаж	Продажи	% от продаж	Продажи	% от продаж	Продажи	% от продаж
Продавец	Схема с планом продаж		Схема с планом продаж		350 000	0,31%	600 000	0,31%
Мастер продаж					500 000	0,62%	750 000	0,62%
Чемпион по продажам	250 000	1,05%	375 000	1,05%	650 000	1,05%	900 000	1,05%

Как мы видим в таблице 7 каждая из трех планок «Продавец», «Мастер продаж» и «Чемпион по продажам» имеет свой определенный % от продаж. Здесь действует принцип «Лучше работаешь – больше получаешь», т.е. при достижении планки чемпион ты получаешь 1,05% с продаж, в отличие от планки «Продавец», где сотрудник получит всего 0,31. Планка «Мастер продаж» является усредненной, «золотой серединой» по уровню продаж и проценту, получаемому сотрудником. Это необходимо для так называемых основных и средних игроков, т.е. для тех, кто почти

всегда показывает хороший результат и вносит весомый результат в коммерческий успех магазина.

2. Фиксированная часть – это оплата за фактически отработанное время (почасовая оплата/оклад). Почасовая ставка составит 20 руб.

$$\text{Фиксированная часть} = 20 * \text{кол} - \text{во часов} * \text{КРУТ}, \quad (3.1)$$

где КРУТ – коэффициент развитости уровня торговли. Данный коэффициент применяется к часовой ставке работников с целью учета при исчислении заработной платы работников, работающих в разных регионах Российской Федерации, уровня развитости розничных услуг в соответствующем регионе (городе).

3. Бонус за выполнение плана магазина рассчитывается так:

$$\text{Бонус } NSst = 1\ 636 * \% \text{ выполнения плана магазина} * \text{КРУТ} * \text{КТУ}, \quad (3.2)$$

где Бонус  $NSst$  – Премия за выполнение плана продаж магазина;

КТУ – коэффициент трудового участия. Показатель, характеризующий вклад одного работника в результат работы всего коллектива.  $КТУ = 1$ , если у работника не было отсутствий в расчетном периоде. Если сотрудник: был в отпуске, находился на больничном либо отсутствовал по другой причине в течение отчетного периода, КТУ рассчитывается как фактически отработанное время/норма выработки по производственному календарю.

4. Индивидуальный бонус за продажи сотрудника. Индивидуальный бонус рассчитывается как % от факта индивидуальных продаж в зависимости от уровня достижения цели. В каждой группе установлены планки личных продаж, достигая которой сотрудник начинает получать определенный процент с продаж. Сотрудник начинает получать % от факта личных продаж с первой продажи.

$$\text{Бонус } N_{Si} * = \text{факт продаж} * \% \text{ от продаж} * \text{КРУТ}, \quad (3.3)$$

где Бонус  $N_{Si}$  – Премия за выполнение индивидуального плана продаж.

Однако, есть несколько примечаний касемо невыполнения индивидуального плана продаж сотрудника.

При факте продаж ниже уровня Продавец, установленного для данного магазина, Бонус  $N_{Si} = 0$

При продажах ниже уровня Чемпиона по продажам в магазинах оборота менее 1 200 000 руб. Бонус  $N_{Si}$  рассчитывается по формуле:

$$\text{Бонус } N_{Si} = 1\,636 * \% \text{ выполнения индивидуального плана продаж} * \text{КРУТ} * \text{КТУ}, \quad (3.4)$$

Также, если  $\%$  выполнения индивидуального плана продаж  $< 100\%$ , для расчета Бонуса  $N_{Si}$  используется  $\%$  выполнения индивидуального плана, возведенный в квадрат.

Как мы заметили во 2 главе, что очень много сотрудников со средним специальным образованием. Это замечательная основа для развития будущего управленческого персонала, т.к. если предложить льготные условия для работников, учащих по профилю, в итоге мы получим высококвалифицированные и качественные кадры, которые помогут развиваться компании более успешно. Сотрудникам будет предлагаться поступить в государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Технологический университет» по направлению подготовки «Торговое дело» на кафедре экономики. Льготы будут представлены в виде удобного для сотрудника графика

работы для совмещения с учебным расписанием, также будет предоставляться учебный отпуск на время сессии. По окончании университета при прохождении Центра Оценки на повышение сотрудник будет иметь преимущество по сравнению с другими претендентами, не имеющими соответствующего образования.

Использование новой мотивационной схемы для торгово-оперативного персонала, а также развитие сотрудников по профилю поможет достичь магазину высоких финансово-экономических показателей и решить проблемы с текучестью кадров. Хороший руководитель и правильная мотивация – залог успеха розничной торговли.

### **3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Сравним заработную плату при использовании старой и новой схемы заработной платы. Рассмотрим на примере сотрудника, работающего на полной занятости (160 часов в месяц) в магазине г. Москвы. Магазин входит в группу по обороту от 1 200 001 до 2 000 000 руб. Магазин выполнил свой план на 100%. Факт личных продаж сотрудника составил 500 000 руб. Согласно старой зарплатной схеме сотрудник просто получает оклад. А согласно предложенной зарплатной схеме сотрудник достиг планки «Мастер продаж» и получит 0,62% от личных продаж. Заработная плата по старой заработной схеме составила 35000 руб., а по новой 44372,4 руб., что на 9372,4 руб. больше (табл. 8).

**Таблица 8 - Расчет заработной платы по старой и новой заработной схеме для сотрудника на полной занятости**

Показатель	Старая зарплатная схема	Новая зарплатная схема
Фиксированная часть (оплата за часы)	35000	38100
Индивидуальный бонус	отсутствует	3100
Бонус за выполнение плана магазина	отсутствует	6 272,4
Итого:	35000	44372,4

Сотрудник выполнил планку «Мастер продаж». Она соответствует среднему и основному игроку, а значит среднестатистический работник, имеющий по всем аспектам своих текущих должностных обязанностей оценку работы «хороший результат», а также достигающий целей без серьёзных затруднений, стабильно вносящий свой вклад в коммерческий успех магазина, сможет получить более высокую заработную плату, соответствующую его работе. Это поможет удержать хороших сотрудников, которые в основном и составляют «костяк» коллектива.

Сотрудник выполнил планку «Чемпион по продажам». Она соответствует таким типам сотрудников в компании как «Чемпион». Это линейные сотрудники, имеющие по большинству аспектов своих текущих должностных обязанностей оценку работы «высокий результат». Данные сотрудники вносят существенный вклад в успешную работу магазина. Новая зарплатная схема стимулирует перевыполнять стандартный план почти в 1,5 раза. Это удерживает «звездных» сотрудников (обычно таких сотрудников в коллективе 1, максимум 2) и дает стимул другим продавцам стремиться к высоким результатам.

Также посчитаем, будет ли достигнут план магазина при использовании старой зарплатной схемы. Магазин входит в группу по обороту от 1 200 001 до 2 000 000 руб. Штат данного магазина 6 сотрудников на полной занятости. Возьмем за основу, что каждый выполнит свой индивидуальный план продаж на 100%:

$$450000 * 6 = 2700000 \text{ (руб.)}$$

Получается, что достижение планки личных продаж торгового персонала не подразумевает под собой выполнение плана магазина, что негативно сказывается на финансово-экономических показателях работы магазина.



В отличие от старой зарплатной схемы, новая схема направлена не только на мотивирование сотрудников на более высокие продажи, но и на выполнение плана магазина, т.к. чем больше выполнен план, тем больше бонус за выполнение плана магазина.

Посчитаем, будет ли достигнут план магазина при использовании новой зарплатной схемы. . Магазин входит в группу по обороту от 1 200 001 до 2 000 000 руб.. Штат данного магазина 6 сотрудников на полной занятости. 1 сотрудник является «звездой» и выполнил планку «Чемпион по продажам», 5 остальных сотрудника выполнили планку «Мастер продаж». Посчитаем примерное выполнение плана магазином:

$$550\,000 + 400\,000 * 5 = 2\,550\,000 \text{ (руб.)}$$

Как мы видим, достижение стандартной планки «Мастер продаж» торговым персоналом позволяет выполнять, а некоторых случаях даже перевыполнять план магазина.

Сравним финансово-экономические показатели после внедрения предложенных мероприятий (табл. 9)

**Таблица 9 - Финансово-экономические показатели «Электронный двор» после внедрения предложенных мероприятий**

№	Показатели	Ед.изме рения	2016 г.	Прогноз ные данные	Абс. прирос т	Темпы роста, %
1.	Объем реализованной продукции	тыс.руб.	9 705	11032,6	1327,6	113,68
2.	Себестоимость реализованной продукции	тыс.руб.	2 312	2356,2	44,2	101,91
3.	Валовая прибыль	тыс.руб.	7393	8676,4	1288,3	117,4
4.	Фонд заработной платы, годовой	тыс.руб.	5 700	6340,1	640,1	111,23
5.	Среднемесячная	тыс.руб.	36538	40641	4103	111,3

	заработная плата					
6.	Кол-во занятых	чел.	13	13	0	0
7.	Чистая прибыль	тыс.руб.	4214,4	4692,5	478,1	131
8.	Производительность труда	тыс.руб. /чел.	746,5	848,6	102,1	113,68
9.	Рентабельность продаж	%	76,2	78,6	2,4	-

Как мы видим, по таким основным показателям как рентабельность продаж, затрат на 1 руб. товарной продукции, производительность труда будет значительный прирост: рентабельность продаж увеличится на 92,68%. Увеличение себестоимости продукции самое незначительное 1,91%. Производительность труда возрастет на 13,68%

Увеличится фонд заработной платы на 11,23%, что естественно, т.к. мы собираемся увеличить заработную плату сотрудникам. В тоже время плановый объем продаж за 2017 год почти совпадет с фактическими продажами (абсолютное отклонение составит -73 тыс. руб.), т.к. сотрудники будут простимулированы на ежемесячной основе закрывать план магазина.

В целом, после введения новой мотивационной схемы для линейного персонала мы видим положительную динамику. План выполняется, сотрудники показывают производительность труда выше, чем в предыдущем году. Основные цели новая мотивационная схема выполняет – заработная плата выше, план магазина выполняется. Компания получит хорошие финансово-экономические выгоды, если применит данную систему на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Кадровая политика в широком смысле* – система принципов и норм, которые осознаны и соответствующим образом сформулированы, приводящие человеческие ресурсы организации в соответствии со стратегией предприятия. *В узком понимании кадровая политика* – набор конкретных правил, пожеланий, часто неосознанных во взаимоотношениях людей и организации. Одна из главных задач планирования персонала – это направить имеющиеся цели планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, то есть работников из планов организации и определить время, в которое они будут затребованы.

Существуют следующие виды кадровой политики:

*Пассивная кадровая политика* – руководство предприятия не имеет ярко-выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования.

*Реактивная кадровая политика* – руководство осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализируются причины проблем, проводится адекватная экстренная помощь.

*Превентивная* – организация располагает прогнозом развития организации в будущем, но не имеет средств воздействия на нее.

*Активная кадровая политика* – организация имеет не только прогноз развития ситуации, но и средства влияния на нее. Кадровая служба способна разрабатывать антикризисные программы, воплощать их в жизнь и проводить мониторинг ситуации.

Можно также выделить открытую и закрытую кадровую политику. При *открытой кадровой политике* организация является “прозрачной” для потенциальных сотрудников на любом уровне. Новый сотрудник может прийти как на низовую должность, так и на должность высшего

руководства. Такого типа политика адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоеваний рынка, ведущих политику быстрого выхода на передовые позиции. Однако в некоторых случаях открытость может быть и особенностью стабильно работающих организаций.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы принимать людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* заключается в том, что организация ориентирована на включение нового персонала только низшего уровня, а замещение вакансий происходит из числа сотрудников организации. Данной политики придерживаются фирмы, ориентированные на создание определенной корпоративной атмосферы духопричастности к делам компании, а также это может применяться фирмами, которые работают в условиях дефицитов трудовых ресурсов.

Исследуя деятельность структурного подразделения компании ООО «Энерготех» на примере магазина «Электронный двор» было выявлено, что общая численность персонала магазина за анализируемый период возросла с 11 до 13 человек. Увеличение численности произошло в таких группах,

как : торгово-оперативный персонал и младший обслуживающий персонал. Это связано с увеличением объем продаж в рассматриваемом периоде. Был добавлен в штат продавец-консультант и складской сотрудник.

Структуру работников магазина можно считать рациональной, так как наибольшую долю 2015(45,5%), 2016(46,2%) занимает так категория работников, от которой напрямую зависит объем товарооборота и торгово-технологический процесс, то есть торгово-оперативный персонал.

Более детальный анализ персонала магазина «Электронный двор», по таким показателям, как: пол, возраст, образование и стаж работы в сфере торговли показал, что в магазине на 69% всех сотрудников приходится возраст до 30 лет, большую часть которых, представляет торгово-оперативный персонал.

Высшее образование имеют 3 человека, что составило 23,1%. Среди административно – управленческого персонала нет ни одного сотрудника со средним образованием, что говорит о квалифицированности специалистов. Большее число кадров со средним образованием и со средне-специальным в младшем обслуживающем персонале, соответственно 23,1% и 53,8%.

Работников магазина имеющих стаж работы в области торговли от 3 до 5 лет – 23%, более длительный стаж работы в торговле, а именно более 5 лет имеет – 38,5%, что является положительной тенденцией в борьбе с текучестью кадров. Процент работников со стажем менее трех лет составил так же – 38,5%, но большая часть этих работников приходится на младший обслуживающий персонал.

Структура персонала магазина «Электронный двор» по стажу – стабильная, т.к. большинство работников предприятия имеют значительный опыт работы в торговле.

*Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в структурном подразделении ООО «Энерготех» на примере магазина «Электронный двор» следующие:*

1. Материальное стимулирование, базирующееся на введение коэффициента трудового участия (КТУ), который отражает количественную оценку трудового участия каждого сотрудника, в общих результатах труда группы. КТУ характеризует вклад одного работника в общие результаты труда коллектива.

2. Повышение квалификации работников. По результатам анализа персонала по образованию было выявлено, что очень много сотрудников со средним специальным образованием. Это замечательная основа для развития будущего управленческого персонала, т.к. если предложить льготные условия для работников, учащих по профилю, в итоге мы получим высококвалифицированные и качественные кадры, которые помогут развиваться компании более успешно. Сотрудникам будет предлагаться поступить в государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Технологический университет» по направлению подготовки «Торговое дело» на кафедре экономики. Льготы будут представлены в виде удобного для сотрудника графика работы для совмещения с учебным расписанием, также будет предоставляться учебный отпуск на время сессии. По окончании университета при прохождении Центра Оценки на повышение сотрудник будет иметь преимущество по сравнению с другими претендентами, не имеющими соответствующего образования.

Использование новой мотивационной схемы для торгово-оперативного персонала, а также развитие сотрудников по профилю поможет достичь магазину высоких финансово-экономических показателей и решить проблемы с текучестью кадров. Хороший руководитель и правильная мотивация – залог успеха розничной торговли.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Количество листов 64. Отпечатано в одном экземпляре. Список использованных источников содержит 15 наименований. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной и научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Автор выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

Беляевская М. А.

(подпись)

(Ф.И.О.)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон РФ от 10.07.1992 N 3266-1 "Об образовании" п. 3 ст. 21
2. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 N 610, 2 п. 42
3. Налоговый кодекс Российской Федерации М.: « Айрис-Пресс», 2017.-64с
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации, М.: « Айрис-Пресс», 2015.-59с
5. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. «Социально-психологическая оценка персонала» - М.: « Проспект», 2016.-392с.
6. Бобылева М. П. «Эффективный документооборот: от традиционного к электронному» - М.: «МЭИ», 2015.-184с.
7. Егоршин А. П. «Управление персоналом», - Н.Новгород: «НИМБ»,2016.-624с.
8. Егоршин А. П. «Мотивация трудовой деятельности», - Н.Новгород: «НИМБ», 2014.-320с.
9. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. «Управление персоналом. Теория и практика» – М.: «Проспект», 2015.-64с.
10. Курганская Н. И. «Планирование и анализ производственной деятельности предприятия» - М.: «Феникс», 2014.-320с.
11. Маклаков А. Г. «Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика» - СПб.: «Питер», 2016.-480с.
12. Самоукина Н. В. «Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах,- М.: «Вершина», 2015.-224с.
13. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. «Управление персоналом»- М.: «КноРус», 2014.- 432с.
14. Черепанов В. В. «Основы государственной службы и кадровой политики» - М.: «Юнита-Дана», 2016.-680с.
15. Пластинина Н. В. Кнут или пряник?//Мотивация и оплата труда-2015.№3-С.43.



# Отчет о проверке на заимствования №1

Дата выгрузки: 9.06.2017 10:56:05

Автор: Меньшикова Маргарита Аркадьевна [menshikova@fta-mo.ru](mailto:menshikova@fta-mo.ru) / ID: 23

Проверяющий: Меньшикова Маргарита Аркадьевна ([menshikova@fta-mo.ru](mailto:menshikova@fta-mo.ru) / ID: 23)

Организация: Финансово-технологическая академия г. Королев

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://fta-mo.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 15739

Имя исходного файла: ВКР Беляевская.

Размер текста: 496 кБ

Символов в тексте: 79896

Слов в тексте: 8937

Число предложений: 730

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Отчет от 16.05.2017 23:56:10 - Последний готовый отчет (ред.)

Комментарии: не указано

Модули поиска: Модуль поиска Интернет, Кольцо вузов, Коллекция диссертаций РГБ, Модуль поиска ЭБС "Университетская библиотека онлайн", Модуль поиска ЭБС "Лань", Модуль поиска ЭБС "БиблиоРоссика"

## ЗАИМСТВОВАНИЯ

25.66%

## ЦИТИРОВАНИЯ

0%

## ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

74.34%