

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития абсолютно всех стран мира, в том числе России, характеризуется как переходный от индустриального периода к постиндустриальному, когда вместо ограниченной концепции экономического роста предполагаются новые подходы в экономике – организационный, социальный, психологический и др., в которых человек рассматривается в целой совокупности его качественных характеристик.

Большая часть жизни человека проходит в организованной трудовой деятельности. В данной ситуации управление персоналом компании оказывается особенно важным, поскольку оно проявляет прямое воздействие на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его профессиональную реализацию, приспособленность к внешним и внутренним условиям производственной сферы.

Человеческие ресурсы организации приводят в движение, образуют взаимодействие всех остальных ресурсов, в этом состоит их главная и стратегическая значимость. В производственной системе все ресурсы находятся в непосредственной связи, и только в следствии их взаимодействия достигается экономическая эффективность.

Вплоть до недавнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Однако, система управления каждым предприятием обладала функциональной подсистемой управления кадрами и социальным развитием коллектива, но значительную часть объема работ по управлению кадрами осуществляли линейные руководители подразделений.

Главным структурным подразделением по управлению персоналом является отдел кадров, на него возложены функции по найму и увольнению сотрудников, кроме того организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки. С целью выполнения последних функций чаще всего создаются отделы подготовки сотрудников или отделы технического обучения.

Актуальность курсовой работы в том, что современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. Управление персоналом является стратегической функцией и предполагает: разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии предприятия, поощрение коллективных усилий, направленных на развитие предприятия, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах.

Целью курсовой работы является изучение принципов, методов и функций управления человеческими ресурсами и анализ использования трудовых ресурсов организации. Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- 1) Проанализировать численность персонала и ее динамику;
- 2) Проанализировать методы подбора, найма и деловой оценки персонала в организации.

Объектом исследования является управление человеческими ресурсами.

Предметом - принципы, методы и функции управления.

ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в организации

1.1. Принципы управления человеческими ресурсами

Принципы (от лат *principium* – «начало основа») – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления человеческими ресурсами.

Необходимо различать принципы управления человеческими ресурсами и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления человеческими ресурсами — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

Принципов управления человеческими ресурсами множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления человеческими ресурсами — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Принципы построения системы управления человеческими ресурсами представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия.

Принципы построения системы управления человеческими ресурсами следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления человеческими ресурсами: принципы, характеризующие требования к формированию системы

управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления человеческими ресурсами:

- 1) экономичность – предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
- 2) перспективность – необходимо учитывать перспективы развития организации;
- 3) комплексность – необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;
- 4) простота – чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;
- 5) научность – ориентация на современные достижения науки в сфере управления;
- 6) прозрачность – система должна строиться на единой концепции;
- 7) автономность – обеспечение оптимальной независимости структур;
- 8) согласованность – взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;
- 9) устойчивость – наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;
- 10) комфортность – максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;
- 11) многоаспектность – управление персоналом может осуществляться по различным каналам;
- 12) прогрессивность – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления человеческими ресурсами:

- 1) концентрация – аккумуляция работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;

- 2) специализация – формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;
- 3) гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;
- 4) непрерывность – отсутствие перерывов в работе системы;
- 5) ритмичность – выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;
- 6) параллельность – одновременное выполнение отдельных управленческих решений [31].

Все принципы построения системы управления человеческими ресурсами реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации [1].

1.2. Концепция управления человеческими ресурсами:

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Необходимо представить следующие признаки персонала – это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Персонал компаний отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Управление персоналом на предприятии определяется как процесс воздействия на потенциальных и фактических сотрудников с использованием совокупности специальных методов для оперативного и эффективного достижения целей организации. В новых условиях хозяйствования процессу управления персоналом в организации должна предшествовать разработка концепции управления персоналом, содержащая обобщенные представления о сущности, целях, задачах, принципах, методологии, структуре системы управления персоналом и технологии управления персоналом. Система управления человеческими ресурсами предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих процесс управления персоналом организации. Центральным звеном системы управления персоналом является служба управления персоналом – подразделение организации, специализирующееся на реализации функций по управлению персоналом в организации. Современные службы управления персоналом существенно отличаются от традиционных отделов кадров по своему функционалу, методологии, принципам, технологии функционирования и т. д. Свойственный советской эпохе отдел кадров осуществлял в основном деятельность по учету или кадровой работе. Таким образом, в современных службах управления персоналом над учетными доминируют преимущественно управленческие виды деятельности: управление мотивацией, конфликтами, стрессами, развитием работников, нововведениями и пр. Для настоящего этапа развития науки управления персоналом характерно включение управления сотрудниками в общую стратегию организации. Суть современного этапа управления персоналом составляют: отнесение функции управления человеческими ресурсами к высшему уровню руководства организацией; вовлечение управления человеческими ресурсами в определение стратегии и организационной структуры компании; участие всех руководителей различных уровней в реализации единой кадровой политики; интеграция деятельности кадровиков и руководителей, постоянное участие первых в качестве советников руководителей при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации; системное, комплексное решение вопросов управления человеческим капиталом на основе единой кадровой концепции предприятия [31].

Многообразие подходов к управлению персоналом логически вытекает из исторических и социально-экономических предпосылок, присущих разным странам. Сегодня в развитии экономики большинства государств наиболее значительными признаются проблемы в области работы с персоналом. В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить

социально-экономическую эффективность любой организации.

В последние десятилетия управление персоналом стало родом профессиональной деятельности, а управленческий персонал – одной из самых массовых составных частей рабочей силы. Основными факторами конкурентоспособности организации стали: обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала [1].

В XX веке произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества.

В начале века получила развитие концепция управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривается его трудовая функция. Другими словами, категория «кадры» характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

После второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участие в прибыли. Именно с 50–60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция управления персоналом. В новой концепции, где работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий. Система управления персоналом уже охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Но пока службы по управлению персоналом, как правило, выполняют обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривается как издержки, которые надо оптимизировать.

Начиная с 80-х гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте, усилением интеллектуализации и компьютеризации бизнеса, ускорением инновационных процессов формируется концепция управления человеческими ресурсами, рассматривающая знания, способности, умения людей как ключевой ресурс и нематериальные активы организации, обеспечивающие их эффективность и конкурентоспособность.

Таблица 1. - Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Годы XX века	Концепция	Работник рассматривается как...
20-40-е гг.	Управление кадрами	Работник - носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70-е гг.	Управление персоналом	Работник - субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Работник - ключевой, стратегический ресурс организации

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы [2].

Интенсификация управления и повышение качества труда персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами, и в частности с работниками, занятыми управленческим трудом. Новые подходы в работе с людьми заключаются в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применении индивидуальных форм работы. В современной теории и практике управления персоналом доминируют два основных подхода к содержанию и организации этой работы: американский и японский. При «американском», или «рыночном», подходе средства управления персоналом ориентированы главным образом на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д. Основными

принципами являются: соответствие работника требованиям рабочего места, функциям, задачам, должностным обязанностям, условиям труда, требования к трудовому поведению (ориентация на текущие задачи). Японский менеджмент, базируется в первую очередь на учете человеческого фактора, его основными принципами являются: ориентация на качество образования и личностный потенциал работника (ориентация на длительную перспективу) [1].

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. Управление человеческими ресурсами (управление персоналом) связано с динамикой всех аспектов внешней среды деятельности организации и требует интегрированного подхода. Высшее звено управления должно быть прямо вовлечено в процесс управления ресурсами.

Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому управление персоналом носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить результативность организации и удовлетворить потребности сотрудников. Из всех характеристик управления персоналом, которые отличают его от традиционного «управления кадрами», ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса [1].

Основными принципами концепции управления человеческими ресурсами являются следующие:

- 1) Люди - решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;
- 2) Ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
- 3) Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- 4) Социальное партнерство и демократизация управления;
- 5) Обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- 6) Непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;

7) Профессионализация управления человеческими ресурсами [2].

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится системный подход, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде.

Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из трех взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в организации.

Основная цель системы управления человеческими ресурсами – обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

Управление человеческими ресурсами в современных организациях осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций управления), которые взаимосвязаны между собой и образуют структуру кадровой службы как самостоятельного функционального подразделения предприятия [2].

1.3. Функции управления персоналом

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

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- 1) определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- 2) определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- 3) организацию работы по выполнению принятых решений;
- 4) координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;

5) постоянное совершенствование системы работы с персоналом

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом. Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации.

Если кадровый состав организации немногочисленен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы управления персоналом.

Службы управления персоналом на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности.

В настоящее время управление персоналом выполняет ряд функций, которые раньше принадлежали экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Такое сосредоточение функций в одном структурном подразделении позволяет реализовать эффективный инструментарий управления человеческими ресурсами организации. Внимание служб управления персоналом в основном уделяется совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности. Принятие решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими линейными руководителями организации [29].

В современной системе органов управления особую роль играют звенья в организациях, осуществляющие функции службы управления персоналом. Они

выполняют такие функции, как:

- 1) прогнозирование потребности в кадрах работающих;
- 2) планирование количества и качественной структуры кадров в подразделениях предприятия;
- 3) поиск квалифицированных кадров;
- 4) проведение конкурсов на вакантные места;
- 5) аттестация поступающих на работу;
- 6) организация процесса адаптации новых сотрудников;
- 7) организация обучения персонала;
- 8) выработка рекомендаций для повышения квалификации;
- 9) организация переподготовки персонала;
- 10) организация подготовки руководящих кадров и ряд других.

Отделы человеческих ресурсов современных организаций занимаются широким комплексом вопросов и играют ключевую роль в развитии организации. Отдел человеческих ресурсов является функциональным подразделением организации, занимающейся вопросами управления персоналом [30].

Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы - не только функционирующей, но и развивающейся, на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте - управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации и подразумевает стратегический подход.

1.3. Методы управления

Методы управления человеческими ресурсами — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления человеческими ресурсами: административные, экономические и социально - психологические. Данная система методов представлена в таблице 2.

Таблица 2. - Методы управления человеческими ресурсами

Административные	Экономические	Социально - психологические
------------------	---------------	--------------------------------

Установление государственных законов		Социальный анализ в коллективе работников
Формирование структуры органов управления	Технико-экономический анализ	Социальное планирование
Утверждение административных норм и нормативов	Технико-экономическое обоснование	Созданию творческой атмосферы в коллективе
Правовое регулирование	Планирование	Участие работников в управлении
Издание приказов, указаний и распоряжений	Материальное стимулирование	Социальное стимулирование развития коллектива
Инструктирование	Кредитование	Удовлетворение культурных и духовных потребностей
Отбор, подбор и расстановка кадров	Ценообразование	Формирование коллективов, групп
Утверждение методик и рекомендаций	Участие в прибылях и капитале	Создание нормального психологического климата
Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации	Налогообложение	Установление социальных норм поведения
Разработка другой регламентирующей документации	Установление экономических норм и нормативов	Развитие у работников инициативы и ответственности
Установление административных санкций и поощрений	Страхование	Установление моральных санкций и поощрений
	Установление материальных санкций и поощрений	

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека

трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Экономические методы - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления [3]. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Методы управления человеческими ресурсами можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация методов управления человеческими ресурсами по признаку принадлежности к конкретной функции управления человеческими ресурсами позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала [1].

ГЛАВА 2. Анализ менеджмента человеческих ресурсов в ООО «Леруа Мерлен Восток»

2.1. Описание организации

- **Название:**

ООО «Леруа Мерлен Восток»

- **статус организации:**

Общество с ограниченной ответственностью

- **сектор экономики (отрасль), в котором функционирует организация:**

«Леруа Мерлен» – крупная международная компания, занимающаяся продажей строительных материалов, товаров для ремонта дома и обустройства дачи.

«Леруа Мерлен» – это компания, функционирующая на рынке сетевой торговли строительных материалов. Сегодня данная отрасль выглядит весьма благоприятно. Если рассматривать Российский рынок, то можно заметить, что здесь присутствуют как отечественные сетевые ритейлы, так и международные компании. В качестве основного стимула спроса на строительные и отделочные материалы аналитики выделяют строение жилых и нежилых помещений в большом количестве[35].

Одной из главных проблем сетевых ритейлов в настоящий момент является чрезмерное кредитование. Чего не скажешь о «Леруа Мерлен», ведь всё строительство и бизнес в целом, компания покрывает за счет личных средств.

Компания «Леруа Мерлен» занимает топовые позиции многих рейтингов и является лидером на рынке строительных материалов. Последние 5 лет «Леруа Мерлен» является лидером рынка DIY во Франции, в Италии, Испании и Бразилии. А в России «Леруа Мерлен» занимает примерно тринадцатое место в рейтинге сетевых ритейлов.

Среди своих конкурентов руководство «Леруа Мерлен» выделяет такие компании, как «ИКЕА», «ОБИ», «CASTORAMA», «Старик Хоттабыч», «Твой Дом» и различные строительные рынки. И всё же основным конкурентом является – «CASTORAMA».

«Леруа Мерлен» создает специальные группы тайных покупателей, для того чтобы исследовать магазин конкурента, их цены и акции. А также служба персонала занимается переманивание сотрудников высших позиций.

По сравнению с большинством конкурентов «Леруа Мерлен» предлагает своим клиентам наиболее низкие цены, которые доступны людям и с небольшим уровнем дохода. Помимо приемлемых цен, клиентам предоставляются дополнительные услуги, которые не всегда есть в магазинах конкурентов.

- **структура организации:**

Компания «Леруа Мерлен» использует дивизиональную организационную структуру управления, во главе с главным управляющим – Демьеном Деллепанком. Стоит заметить, что компания и по настоящий день является семейным бизнесом, как это начиналось в 1923 году.

Если рассматривать отдельно «Леруа Мерлен» в России, то здесь также можно заметить дивизиональную структуру управления компаний, которая характеризуется полной ответственностью руководителей отделений, за результаты деятельности, возглавляемых ими подразделений. Использование такой структуры позволяет компании уделять географическому региону большое внимание, что помогает быстрее реагировать на изменения во внешней среде, и мгновенно адаптироваться к изменяющимся условиям.

- **цели и задачи организации:**

Основная цель, которую преследовала компания «Леруа Мерлен» при открытии и является основной по настоящее время, заключается в том, чтобы удовлетворить покупателя, и чтобы каждый пришедший в «Леруа Мерлен» смог обустроить свой дом, превратив его в дом мечты!

- **основные виды деятельности, осуществляемые организацией:**

Число магазинов «Леруа Мерлен» увеличивается с каждым годом по всему миру. На сегодняшний день зарегистрировано 285 магазинов «Леруа Мерлен», в которых можно не только купить необходимые материалы для ремонта дома и обустройства дачи, но еще и получить дополнительные услуги, такие как: разработка проектов, резка стекла, пошив штор, составление сметы, заказ и доставка товара, послепродажное обслуживание, услуги по установке и многое другое. Более того, в магазине периодически проводятся мастер-классы для покупателей по

благоустройству дома и дизайну, строительству и ремонту квартиры, загородного коттеджа и дачи.

В каждом магазине «Леруа Мерлен» представлено более 35000 наименований товаров, по каждому из имеющихся направлений: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт и сад. Хочется отметить, что качество товаров очень высокое. Они разделены на специальные группы[36]:

- Стройматериалы
- Столярные изделия
- Электротовары
- Инструменты
- Напольные покрытия
- Плитка
- Сантехника
- Водоснабжение
- Сад
- Скобяные изделия
- Краски
- Декор
- Освещение
- Кухни

Стоит заметить, что в магазине «Леруа Мерлен» не может возникнуть проблем с возвратом товаров, потому что их можно вернуть не только в течение 14 дней после покупки, как предусмотрено Российским законодательством, но и в последующем в течение того времени, когда действует гарантия по тому или иному продукту.

В каждом магазине «Леруа Мерлен» действует гибкая система скидок и регулярно проводятся различные акции. Причем разработкой стратегий по снижению цен на тот или иной товар занимается специальная группа, так называемые – «тайные покупатели», которые исследуют рынок конкурентов и принимают решения в зависимости от результатов исследования.

Из более редких направлений деятельности строительных компаний, в «Леруа Мерлен» можно выделить такие как: колеровка, заказ товара по телефону, резка дерева и стекла, кредит. Для тех покупателей, кто затрудняется в выборе подходящего оттенка краски, предусмотрена услуга – компьютерная колеровка.

К преимуществам колеровки можно отнести[32]:

- Высокое качество и точность цветопередачи;
- Многообразие цветов (более 6500 оттенков);
- Точная дозировка колоранта – компьютерный контроль процесса смешения красок позволяет свести к минимуму вероятность ошибки в получении нужного вам оттенка;
- Весь процесс занимает не более 10 минут.

Любой желающий может ознакомиться с имеющимися товарами на главном сайте «Леруа Мерлен» и при желании оформить заказ по телефону, заказав доставку на дом. А также магазин предоставляет услуги по резке стекла и дерева. Для этого используется самое новое и качественное оборудование, которое позволяет производить все работы с высокой точностью. Практически во всех магазинах «Леруа Мерлен» есть специалисты кредитных отделов, которые оказывают покупателям профессиональную консультацию и помогают приобрести товар на выгодных условиях.

• **принципы и нормы, принятые в организации:**

«Леруа Мерлен» считается быстроразвивающейся компанией, с хорошей репутацией по всему миру. Основные принципы стратегии развития компании заключаются в том, чтобы[33]:

- Четко понимать, что хотят клиенты;
- Удобно расположить магазин в доступности для покупателей;
- Грамотно разработать концепцию обслуживания клиентов;
- Рассматривать новые страны и города для дальнейшего развития.

2.2. Система управления персоналом в организации.

Проведем анализ численности персонала и её динамику.

Анализ изменений общей численности персонала за 2009-2011г. представлены в таблице 3.

Таблица 3. - Анализ изменений общей численности персонала

Наименование показателей	Отчетный	Отклонения			
	год	(%)			
	2009г.	2010г.	2011г.	2010г./ 2009г.	2011г./ 2010г.
Численность работников на начало отчетного периода	238	250	252	1,05	1,0
Принято работников – всего	14	22	20	1,57	0,9
Выбыло работников всего	2	22	24	11	-25

Продолжение таблицы 3.

в том числе:

в связи с сокращением численности персонала	1	2	3	2	1,5
по собственному желанию	1	20	21	20	1,05
Численность работников на конец отчетного периода	250	252	264	1	1,05
Число вакантных рабочих мест (требуемых работников) на конец отчетного периода	6	12	3	2	0,25

По данным таблицы, численность работников списочного состава на начало 2009 года составила 238 человек. За год было принято 14 работников. В 2009 году выбыло 2 работника, из них 1 человек уволился по собственному желанию. Таким образом, численность работников списочного состава на конец отчетного периода составила 250 человек.

Также, на конец 2009 года у компании было 6 вакантных мест. В 2010 году принято работников на 58% меньше чем в 2009 году, при этом не были дополнительно введены рабочие места. А выбыло работников на 100% больше чем в 2009 году, то есть на 2 человека. Это произошло из-за увеличения добровольного увольнения на 200%, так как временно в компании были перенесены ежегодные отпуска в связи с открытием новых отделов и увеличением объемов работы. Тем не менее, численность работников списочного состава увеличилась на 0,8% и составила 252 человека.

В 2011 году принято работников на 0,8% меньше чем в 2010 году - 2 человека и выбыло на 25 % меньше чем в 2009 году. Таким образом, численность персонала на конец 2011 года составила 264 человека.

Сокращение штата в 2010 году - свидетельствует о недовольстве персонала: недостаточно высокий уровень оплаты, находящийся вне взаимосвязи с напряженностью труда работы продавцов, а также перенос ежегодно оплачиваемых отпусков привел к росту текучести кадров.

2.3. Процедуры подбора, найма, деловой оценки

Подбор.

Поиск кандидатов на таких порталах, как Head Hunter, Super Job, Работа Ru, анализ резюме, телефонное интервью, интервью с HR менеджером, интервью с руководителем отдела, интервью с директором магазина

Пример интервью:

1. По какой причине вы покинули предыдущее место работы?
2. Вы подменяли кассира. На вашей кассе обнаружилась недостача. Как Вы считаете, должен ли руководитель данную сумму вычесть из Вашей заработной платы или разделить на весь отдел? Почему? (Проверяется ответственность)
3. Расскажите, в каких ситуациях на прежних местах работы от Вас требовалась способность быстро переключать внимание
4. Покупатель звонил, ему сказали, что товар есть. Приехал, товара уже нет. Покупатель недоволен. Ваша реакция.

5. Если Вы проработаете в компании более года, то Вас, как уже опытного сотрудника, могут попросить стать наставником для новичков. Вам это было бы интересно?
6. Почему Вы решили искать работу в нашей компании? Что уже о нас знаете?

Найм

Хочется заметить, что «Леруа Мерлен» на 100% соблюдает трудовое законодательство:

- Заработная плата выплачивается стабильно 2 раза в месяц
- Ночная работа оплачивается в соответствии с законодательством
- Компания предоставляет отпуск, больничный лист
- «Леруа Мерлен» оплачивает единый социальный налог, в том числе делает отчисления в пенсионный фонд и фонд социального страхования

Оценка.

Компании «Леруа Мерлен» развита оценка уровня квалификации сотрудников по средствам беседы, как с непосредственными руководителями, так и с топ - менеджментом организации. «БОРД» – беседа для оценки развития и достижений сотрудника осуществляется один раз в год (сентябре или феврале), причем обязательное условие для такой оценки – работа в компании сотрудником на протяжении не менее чем 6 месяцев[34]. В ходе данной беседы работник получает возможность поделиться своими эмоциями о проделанной работе: что ему нравится, а что нет; что у него получается делать хорошо, а над чем следует поработать. Непосредственные руководители оценивают выполнение обязанностей сотрудников и их достижения, подводят некий итог проделанной работе, а топ - менеджеры определяют цели для каждого сотрудника на следующий год. Далее подробно рассмотрим процедуру оценки для такой должности как, продавец-консультант. Сотрудник, занимающий данную позицию, оценивается по трем критериям: профессионализм, работа в команде и эффективность. Каждый критерий включает в себя набор знаний и навыков, необходимых работнику для успешного выполнения своих обязанностей. Для критерия «профессионализм» выделен следующий набор умений: обслуживание покупателей, знание товара, мерчендайзинг отдела, соблюдение техники безопасности, коммерция и продажи, предложение услуг в отделе, технические навыки, эксплуатация погрузочно-разгрузочной техники, знание торгового законодательства и процедур компании. Причем, у каждого критерия есть своя цель, например, мерчендайзинг отдела

предполагает создание работником таких условий, которые помогут покупателям осуществлять выбор и делать покупку без помощи продавца-консультанта, чего можно достичь с помощью правильной выкладки товара, разумного оформления выставочных полок, отслеживание наличия товара на полках и других процедур. В ходе оценки сотруднику по каждому критерию присваивается статус: начинающий, специалист, профессионал или эксперт. Беседа для оценки развития и достижений сотрудника в данной компании включает в себя три этапа: беседа с руководителем сектора, беседа с директором магазина и беседа с руководителем отдела персонала. Руководитель сектора – это непосредственный начальник каждого сотрудника, он определяет профессиональный уровень работника, его достижения и обозначает пути дальнейшего развития. На втором этапе директор магазина анализирует полученные данные и проводит повторную беседу с сотрудниками, выясняя его личные планы на карьеру, и ставит цели на следующий год. После чего, менеджер по обучению составляет индивидуальный план развития сотрудника, а руководитель службы персонала утверждает его и доносит до сведения работнику. Немало важным является то, что после прохождения такой беседы всеми сотрудниками, собирается консилиум, состоящий из руководителей всех отделов, контролера управления и директора магазина, для того чтобы принять решение о премировании сотрудника и повышении его заработной платы.

Основные профессиональные категории персонала



Рисунок 1 – структура магазина

ГЛАВА 3. Выводы и рекомендации по устранению основных проблем в управлении человеческими ресурсами в организации.

После проведения анализа управления человеческими ресурсами в «Леруа Мерлен», были выявлены следующие проблемы:

1. Текучесть персонала из-за сложности работ;
2. Потеря ценных кадров из-за переманивания другими компаниями (Например: Косторама, К - раута);
3. Нехватка сезонных рабочих (Например: летом в дачный период).

Так же, были разработаны рекомендации по устранению выявленных проблем:

1. Нефинансовая мотивация (Например: предоставление путевок в санаторий для лечения или отдыха, путевки в детские лагеря для детей сотрудников и т.д.);
2. Развития лояльности сотрудников к компании с помощью мотивации как финансовой, так и нефинансовой;
3. Формирование кадрового резерва, привлечение студентов технических вузов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческая деятельность должна осуществляться на всех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и сотрудники. Взаимоотношения должны быть первоочередными по сравнению с производственными проблемами (техника, технологии, производство). Все работники организации являются членами одной социальной команды. Команда в целом и каждый отдельный сотрудник, входящий в команду, способствуют как успеху, так и неудачам организации.

В данной работе изучены основные принципы, методы и функции управления человеческими ресурсами. Во втором разделе проведен анализ движения персонала, процедуры подбора, найма и деловой оценки в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Человек в общественном производстве рассматривается не только как ресурс производственной системы, важный элемент процесса производства и управления, но и как главный субъект управления, личность с индивидуальными потребностями, мотивами, ценностями, отношениями.

Проанализировав использование человеческих ресурсов организации можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается уменьшение численности персонала. Причины этого – сложность работ, потеря ценных кадров из-за переманивания другими компаниями, а также из-за нехватки сезонных рабочих. Возможно, что это еще связано с отсутствием мотивации персонала и нерациональным набором и отбором сотрудников в организацию. Для того чтобы не снижалось качество работы руководству необходимо обратить внимание на рациональное заполнение рабочих мест специалистами, имеющими соответствующий уровень образования. Организации необходимо поддерживать

коэффициент текучести кадров 5-10%. Высокая текучесть может привести к снижению качества продукции и укомплектованности рабочих мест исполнителями, возрастанию затрат организации, уменьшению объемов производства, ухудшению морально-психологического климата в коллективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грязнова Н.Л. Управление персоналом: Курс лекций. / КТИПП, 2008., 99с.
2. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006., 98с.
3. Непомнящий Е.Г., Экономика и управление предприятием: Конспект лекций - Таганрог: ТРТУ, 1997., 317с.
4. Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. - М., 2008., 200с.
5. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М., 2007., 650с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Инфра-М, 2006. 480с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2007. - 528с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 511с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2004., 560с.
10. Гавриленков Е. Российская экономика: перспектива макроэкономической политики // Вопросы экономики, 2004, №4, с.21-35.
11. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.
12. Друкер П.Ф. Эффективное управление: Пер.с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2007., 210с.
14. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран. – М., 2007, 430с.
15. Журавлев П.В. Персонал: словарь понятий и определений. – М., 2006., 250с.
16. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. – М.: «Экзамен», 2007., 135с.
17. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006., 336с.

18. Калашникова Л., Бирюков Ю. Человеческий ресурс предприятия.// Служба кадров. – 2006. - №8. – С.12 -17.
19. Козлов В.Д., Зайцева А.Н. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации.// Справочник по управлению персоналом – 2006 - № 8 – С.80 – 92.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 2007., 130с.
21. Коргов А.А., Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2006., 230с.
22. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2006., 160с.
23. Кричевский РЛ. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 2006.
24. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА, 2007, 320с.
25. Менеджмент и рынок: германская модель. Учебное пособие. - М.: Издательство БЕК, 2005., 520с.
26. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М., 2007.
27. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 2007., 450с.
28. Николенко И.П., Менеджмент человеческих ресурсов. – М., 2004., 160с.
29. Функции кадровой службы /<http://www.7712009.ru/personal/personnel-functions.html>
30. Организационная структура системы управления персоналом:
<http://www.grandars.ru/college/biznes/sluzhba-upravleniya-personalom.html>
31. Управление персоналом, Людмила Доскова,
[/http://fictionbook.ru/author/lyudmila_doskova/upravlenie_personalom/read_online.html](http://fictionbook.ru/author/lyudmila_doskova/upravlenie_personalom/read_online.html)
32. http://leroymerlin.ru/service/dopolnitelnyy_servis/kolerovka/
33. <http://leroymerlin.ru/advance/>
34. Интервью Галеевой Элины, Специалиста по обучению персонала компании «Леруа Мерлен», на тему «Методы оценки персонала».
35. <http://www.stroyka.ru/Rynok/detail.php?ID=93>
36. http://www.m-e-t-r.ru/board/mebel/mebel_dlja_kukhni/lerua_merlen_vsjo_dlja_doma/27-1-0-62