

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Суть кадровой политики заключается в работе с персоналом и соответствующей концепции развития организации. Кадровые решения – это значимая составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Актуальность. Цель кадровых решений с соблюдением всех нормативных актов - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. В связи с этим, значение документов в управленческой деятельности трудно переоценить, так как документ является основным носителем информации, на базе которой принимается решение. При этом информация имеет фиксированный характер.

Целью данного курсового проекта является разработка управленческих решений по усовершенствованию управления персоналом на предприятии.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- выявить вероятность кризисных явлений и проблем, возникающих при принятии управленческих решений;
- дать характеристику организационно-правовой деятельности и провести анализ трудовых ресурсов предприятия
- дать оценку принятия кадровых решений на предприятии;
- исследовать разработку управленческих решений на предприятии и предложить пути решения проблемы текучести кадров за счет мотивационных и стимулирующих факторов персонала.

Объектом исследования является сеть магазинов «Яблоко» (ООО). Предмет исследования: роль, инновационное значение кадрового и решения и обеспечения системы управления персоналом.

Глава 1. Теоретические основы организации и контроля выполнения решений

1.1. Виды и содержание управленческих решений

Управленческое решение – это результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее решения в соответствии с целью системы менеджмента[4, с.78].

Управленческое решение – это начальный и основной момент в организации деятельности каждого руководителя. В связи с этим управленческое решение может рассматриваться как основное содержание процесса управления и важный инструмент системного подхода к управляемому объекту.

Принятие решения является основой управления. Своевременно принятое научно-обоснованное решение стимулирует производство, а слабое, или несвоевременно принятое – снижает результативность труда. Ответственность руководителя за принятие решений очень высока, особенно служащих государственного уровня. Руководитель не имеет права принимать непродуманных и необоснованных решений [10, с.147].

Для успешного осуществления контрольной деятельности большое значение имеет умелое использование различных видов и форм его осуществления.

Самым распространенным видом контроля является внутренний контроль, который осуществляется органами одной системы, которые находятся в подчинении, и направлен на решение поставленных перед конкретным органом управления задач. Он является существенным для обеспечения законности и эффективности управления и осуществляется руководителями органов, подразделений, а также выделенными для этого подразделениями или должностными лицами [15, с.93].

Внутренний контроль в определенных случаях может быть ненадежным, так как его выполнение возложено на тех, кто как раз и принимает управленческие решения или участвует в их подготовке и исполнении. Здесь многое зависит от психологического отношения личности, которая имеет соответствующие полномочия. Однако, развитие правовой культуры руководителей, повышение уровня ответственности их за принятые управленческие решения и укрепление в

целом состояния законности в управлении способны положительно повлиять и на внутренний контроль.

Внутренний контроль выступает составной частью системы корпоративного управления и осуществляется как непосредственно руководством и другими должностными лицами хозяйствующего субъекта, так и его специальными контрольными службами. В свою очередь, внутренний контроль может осуществляться владельцем (через создание ревизионных комиссий или на договорной основе), исполнительным органом путем создания специальной службы внутреннего контроля (аудита), либо непосредственно управленческим аппаратом.

Аудит (независимый финансовый контроль) осуществляется на договорной основе специальными аудиторскими фирмами с целью установления соответствия хозяйственных операций, учета и отчетности согласно действующему законодательству, которое регулирует экономико-правовые отношения и деятельность хозяйственных субъектов [5, с.22].

Государственный вневедомственный контроль осуществляется специальными органами государственного аппарата, деятельность которых распространяется на все отрасли национальной экономики независимо от их ведомственной подчиненности. В ходе социально-политических и экономических преобразований государственный контроль превратился из доминирующего положения в дореформенном периоде в обычную практику, принятую в условиях рыночной экономики исходя из особенностей ее государственного регулирования на современном этапе.

Осуществляемый органами государственного управления надведомственный и вневедомственный контроль имеет то преимущество, что осуществляется лицами, являющимися специалистами в контролируемой сфере, которые имеют возможности для определения, немедленного и своевременного принятия определенных мер, необходимых для исправления неблагоприятного положения, привлечения к ответственности тех, кто такую ситуацию создал. При контроле ими могут быть решены непосредственно на месте вопросы об отмене, замене или приостановлении неправомερных или неэффеκтивных решений, оперативно устранены причины выявленных недостатков и правонарушений[11, с.68].

Систематический, качественно осуществленный внутренний контроль способствует обеспечению научной обоснованности всех сфер деятельности системы управления. Он также является неотъемлемой частью работы по обобщению

положительного опыта органов управления, их работников. Поэтому такой контроль становится одним из важных каналов получения объективной информации.

Необходимость внутреннего контроля в управлении обусловлена также и наличием причин субъективного характера. Они заключаются в неодинаковом уровне общих и специальных знаний работников, их культуры, сознания, в том числе и способностей, отношении к делу, в связи с чем на практике возникают сложности при принятии управленческих решений.

Из-за наличия этих причин в управлении могут возникнуть (и часто возникают) недостатки при разработке и принятии управленческих решений, организации их исполнения, оценке результатов, выборе путей их достижения.

Часть просчетов является следствием недостаточного понимания отдельными работниками значения тех или иных возможных вариантов решений, способа их реализации, их недооценки, неправильного использования технических средств, безответственности.

Контролируя действия исполнителей, руководитель должен установить, достигнута ли запланированная цель, т.е. выполнено ли определенное решение полностью, частично или не выполнено вообще в какой-то части, почему не выполнено и т. п. Если цель достигнута, то был ли процесс ее достижения лучшим (оптимальным), соответствовали ли методы и средства ее достижения требованиям законодательства[8, с.95].

Если цель не достигнута, то необходимо определить основные причины этого: в какой части они зависели от исполнителей, в которой от отсутствия достаточных средств для выполнения (человеческих, материальных, финансовых ресурсов, времени и т. п.), а в какой – от правильности, обоснованности и эффективности самого решения. При этом найденные причины должны быть учтены при принятии управленческих решений по аналогичным вопросам в будущем.

Отдельные ученые считают, что нет лучшего средства положить конец тенденции ухода от ответственности, как установление эффективного контроля за выполнением решений. Контроль является обязательным элементом механизма формирования и поддержки ответственного отношения работника к своим обязанностям [12, с.56]

Важнейшее предназначение контроля – предоставлять достоверную информацию о состоянии дисциплины в аппарате управления, способствовать ее всестороннему укреплению. Важную роль здесь должна сыграть проверка выполнения того или иного принятого решения.

Таким образом, в целом должен быть создан целесообразный механизм выработки и принятия управленческого решения в системе управления.

1.2. Методы контроля и механизм его осуществления

Среди методов контроля в принятом решении в организации можно выделить статистический метод, экспертная оценка, методы логического осмысления процессов и действий, методы анализа, среди которых – сравнение, обобщение, группировка по определенным признакам и т. п. К методам контроля можно также отнести доклады, отчеты, обсуждения, оперативные совещания, заседания.

Если классифицировать методы контроля по объему рассматриваемых вопросов, то можно выделить сплошной и выборочный методы контроля.

Возможно, целесообразно было бы ввести также такой метод, как обобщенность. Под ним следует понимать документальный анализ и сравнение результатов, на основе которых можно дать рекомендации о том, где именно необходимо усилить, а где, наоборот, ослабить контроль.

Выбор того или иного метода при осуществлении контроля определяется целями и задачами, которые должны быть достигнуты в ходе такого контроля, а также условиями его выполнения. Во многих случаях используются несколько методов для реализации всего комплекса контрольной деятельности. В этом заключается комплексный характер использования методов контроля [16, с.8].

Из вышесказанного следует отметить, что контроль выполнения решения на предприятии предполагает:

1. Измерение результатов реализации решения.
2. Сравнение фактических и ожидаемых результатов реализации решения.
3. Оценка эффективности решения.

4. Осуществление корректирующего управляющего воздействия.

Таким образом, контроль должен способствовать выполнению возложенных на аппарат управления всех задач, организации четкого их функционирования, повышения ответственности за принимаемые решения. Поэтому он может рассматриваться как объективная необходимость совершенствования работы аппарата управления.

Глава 2. Анализ принятия управленческих решений в организации на примере сети магазинов «Яблоко»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Сеть магазинов «Яблоко» располагается в Симферополе Республики Крым по адресу: Адрес Российская Федерация, Республика Крым, г. Симферополь, ул. Героев Сталинграда, д.3а.

Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью. Согласно Федеральному закону «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ члены ООО отвечают по обязательствам только в размере внесенных ими вкладов и не отвечают личным имуществом. Сеть магазинов «Яблоко» (ООО) образовано в 2004 г. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Сеть магазинов «Яблоко» - коммерческая организация, учрежденная несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Размер доли каждого участника зафиксирован в учредительных документах.

Основной целью деятельности сети магазинов «Яблоко», согласно Уставу, является получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей в товарах.

Основной задача предприятия - удовлетворение потребности населения в товарах первой необходимости, продукции народного потребления, работах и услугах.

Сеть магазинов «Яблоко» — это сеть удобно расположенных магазинов формата «магазин у дома», для людей, ориентированных на быструю покупку рядом с домом качественных продуктов по доступным ценам и предоставление льготных покупок для пенсионеров. Сеть постоянно совершенствует сервис для покупателей и заботится о качестве продаваемых товаров. Кассовые узлы магазинов оснащаются специальными «красными кнопками» вызова дополнительных кассиров, чтобы предотвратить возникновение очередей.

Сеть «Яблоко» насчитывает 170 магазинов в республике Крым. Ежедневно в сети магазинов «Яблоко» совершается около 240 тыс. покупок. Численность работников всей сети «Яблоко» составляет 11000 чел. Сеть насчитывает около 2000 наименований товаров. Средняя торговая площадь магазина составляет около 150 кв. м. [15]

Первый магазин «Яблоко» был открыт в 2004 году. С первых дней существования он полюбился жителям и гостям города Симферополя. В дальнейшем сеть ежегодно набирала обороты, происходило усовершенствование: появлялись новые магазины, увеличивался ассортимент товаров, пересматривались цены, устанавливались скидки на различные группы товаров и многое другое.

«Яблоко» - это комфортабельный магазин, в котором удобно позиционированы товары, покупателям не приходится тратить много времени на поиск необходимого товара. Во всех магазинах сети действуют дисконтные карты.

В стратегические планы «Яблоко» входит весной, 2017 г. запустить обновленный сайт, который будет ориентирован в первую очередь на покупателей: пользователям будет открыт сервис поиска наличия необходимых товаров магазина «Яблоко» и заказ товаров курьером, а также будет запущен раздел со всеми промо-акциями, проводящимися в магазинах в режиме он-лайн.

Социальная активность сети магазинов «Яблоко» отмечена дипломом национальной программы «Лучшие социальные проекты в Симферополе». Наиболее масштабным проектом компании в 2014 году в сфере социальной ответственности стала акция «Мы строим детские площадки», начатая годом ранее и получившая самые позитивные отклики покупателей «Яблоко». Данная программа распространяется на все регионы присутствия сети и нацелена на установление положительных, добрососедских отношений с жителями близлежащих к магазинам «Яблоко» домов. В результате программы были построены 29 детских площадок, 2 спортивные площадки и 1 спортивно-игровой комплекс на территории детского

интерната. В г. Симферополе построено 4 детские площадки. Все площадки были проверены городскими службами на соответствие и приняты на баланс городов и учреждений, принимавших участие в акции. Проект будет продолжен в 2016 году, в компанию уже поступило более 50 заявок на строительство детских площадок в разных городах республики Крым.

Из вышесказанного следует отметить, что сеть магазинов «Яблоко» - это один из лучших супермаркетов на торговом рынке республики Крым. Особенности позиционирования подкреплены девизом «Яблоко рядом с Вами». Это открытый, уютный, хорошо знакомый, магазин, отвечает ежедневным потребностям покупателей. Для большинства покупателей это широта ассортимента известных брендов и собственные марки «Яблоко», наличие товаров первой цены. Для различных социальных групп населения, проживающих в Симферополя.- самая дешевая продуктовая корзина в регионе. Качество сети «Яблоко» заключается в пошаговой доступности, домашней, комфортной атмосфере, где легко найти то, что нужно. Присутствие товаров местных поставщиков и уникальные собственные марки «Яблоко». Постоянно действуют персональные программы лояльности для покупателей.

Организационная структура управления предприятием магазина «Яблоко», г.Симферополь(рис. 2.1) строится на основе комбинированной структуры, которая представляет собой набор линейных, и функциональных структур.

Профессиональная структура персонала с 2015 по 2017 гг. (за три года работы магазина в г.Симферополь) почти не изменилась, к 2017 по сравнению с 2015 годом принято 4 человека, что связано с открытием новых отделов и расширением ассортимента товаров, значительный удельный вес приходится на персонал, непосредственно обслуживающий покупателей.

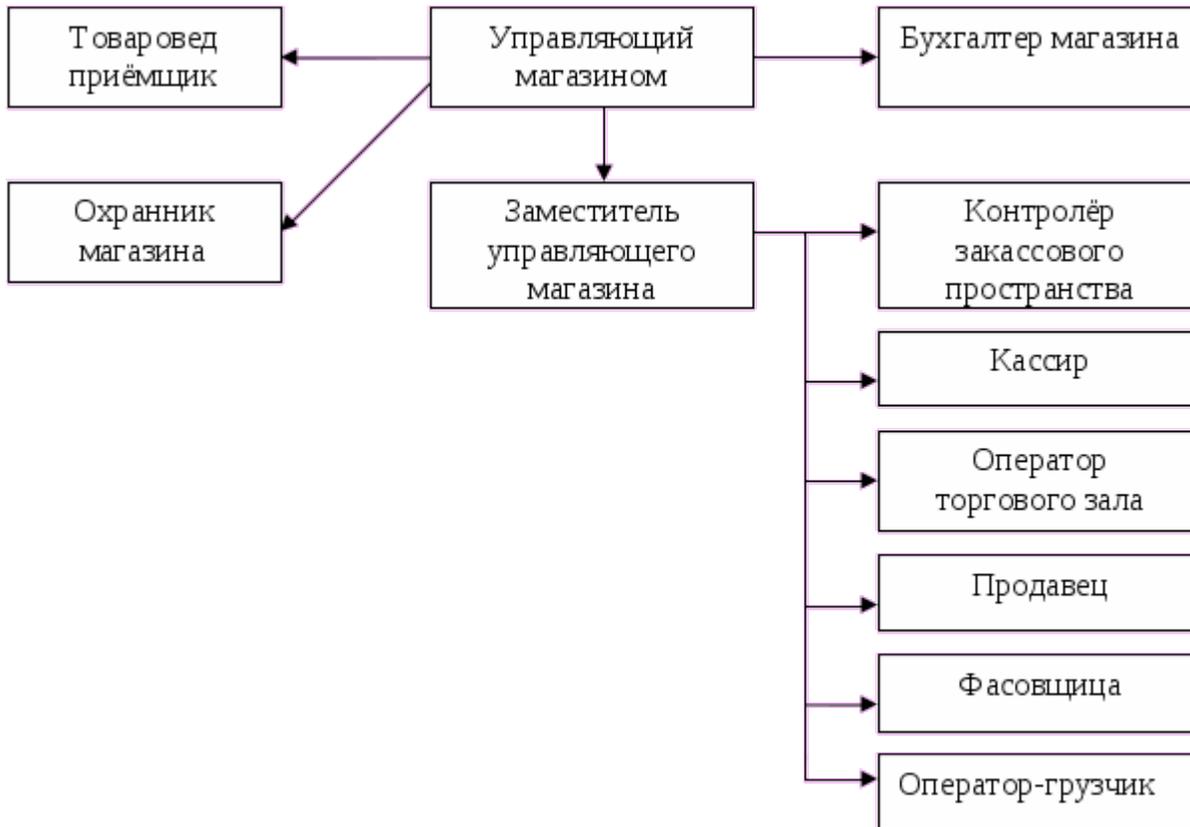


Рис. 2.1. Организационная структура управления магазина «Яблоко», г.Симферополь

Магазин «Яблоко» в г.Симферополь имеет функциональный тип организационной структуры управления.

Штат персонала магазина состоит из 28 человек.

- управляющий магазином контролирует весь цикл производственного процесса;
- заместитель управляющего магазином несет ответственность за деятельность торгового зала и складского помещения;
- бухгалтер магазина отвечает за финансовые потоки предприятия, контролирует расход и приход товаропотока;
- 1 товаровед, несет ответственность за прием товаров, оприходывание товара, создает ценники;
- 2 оператора торгового зала выполняют административные функции, следят за порядком и чистотой в торговом зале, расставляют товар по планограммам,

предоставляют консультационную помощь покупателям в зале;

- 2 контроллера кассового пространства выполняют функции старших кассиров, снимают неправильно просканированный товар с покупки, несут ответственность за инвентаризацию кассы, ведут книги КУРО;

- 4 кассира выполняют единовременные функции по сканированию товара и приему денег на кассе в момент покупки;

- 2 фасовщика фасуют по установленному весу или объему продукцию, поступившую в магазин оптом в мешках и ящиках;

- 4 операторов-грузчиков занимаются разгрузочно-погрузочными работами;

- 4 охранника отвечают за безопасность кассиров в магазине, следят за порядком;

- 4 продавца выполняют комплектацию товаров и заполнение торговых мест, в случае производственной необходимости подменяют кассиров.

Виды занятости персонала магазина:

Полная занятость - 40 часов в неделю.

Графики работы:

Пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями для управляющего, его заместителя, бухгалтера и товароведов.

У остальных служащих магазина рабочая неделя с предоставлением выходных по скользящему графику.

Рабочая смена:

минимальная - 4 часа для кассиров и продавцов.

максимальная - 12 часов для работников торгового зала и склада.

Заработная плата выдается 2 раза в месяц: 11 и 25 числа.

Виды заработной платы: почасовая оплата труда и ставка, премиальные.

Производственную структуру предприятия рассмотрим на примере сети магазинов «Яблоко» (см. рис. 2.2).

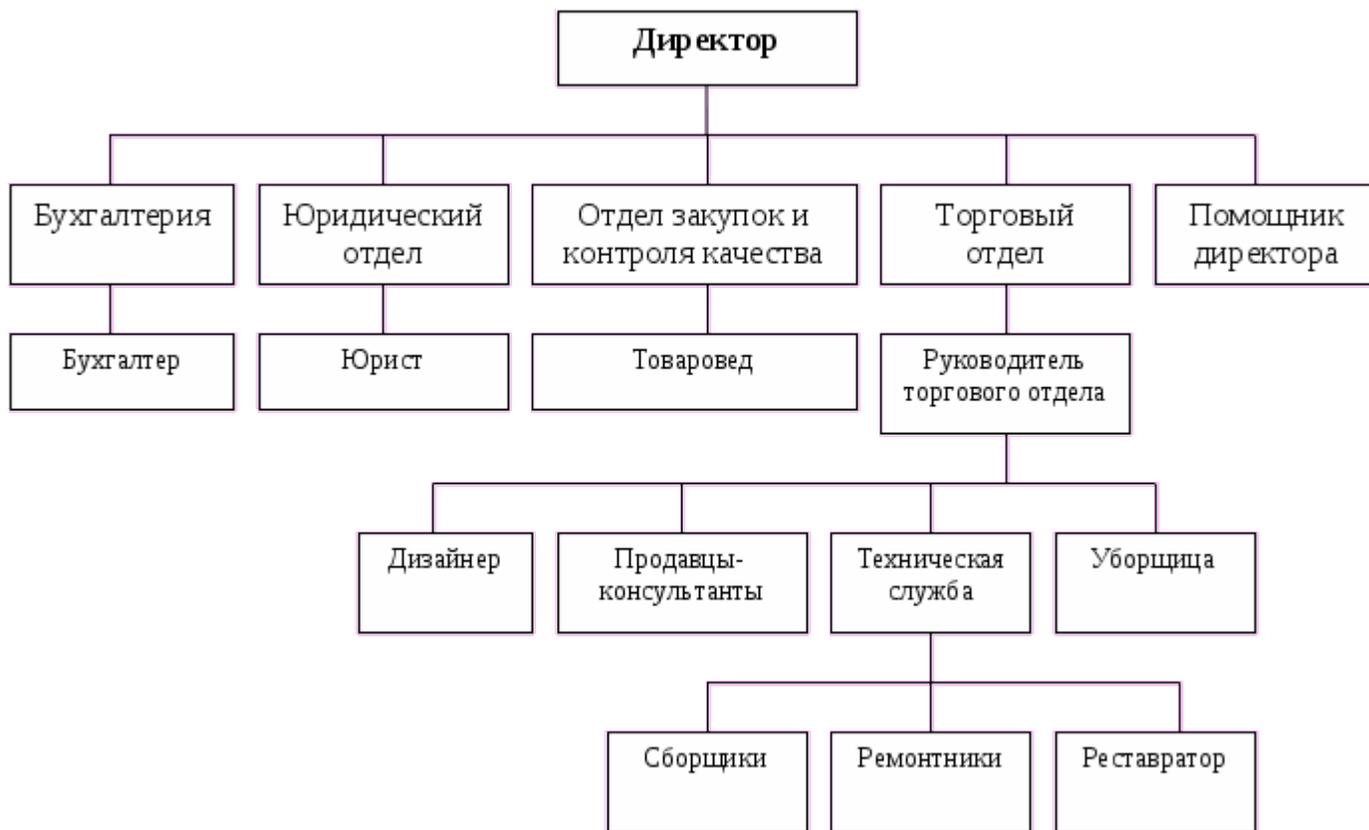


Рис. 2.2. Производственная структура сети магазинов «Яблоко»

Профиль, масштабы и отраслевая принадлежность сети магазинов «Яблоко» определяются составом, технологической специализацией и размерами его производственных отделов.

Совокупность работ (услуг) сети магазинов «Яблоко» характеризуется выстроенной слаженной технологической однородностью. Отделы создают основу разветвления производственных процессов на подотделы, включающие работников магазина разных должностей и уровня квалификации.

Расстановка персонала по рабочим местам в сети магазинов «Яблоко» сопровождается образованием отделов и служб. Отделы и службы создаются из нескольких человек для выполнения работ (услуг) для выполнения совместной деятельности.

2.2. Характеристика основных технико-экономических показателей деятельности

предприятия за анализируемый период

Анализ динамики производство и структуры прибыли и рентабельности магазина «Яблоко», г.Симферополь за 2016-2017 гг. показан в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ динамики производства прибыли и рентабельности, тыс.руб. [5]

№ Показатель	2017 год	2016 год	Прирост	
			Тыс. руб.	%
1 Товарооборот	168965	181012	12047	7,1
2 Себестоимость закупки товаров	92931	100462	7531	8,1
3 Наценка	76034	80550	4516	5,9
4 Издержки обращения	26824	30675	3851	14,4
5 Прибыль от реализации	49210	49876	665	1,4
6 Прочие доходы				
7 Прочие расходы	4	3	-1,0	-4,4
8 Балансовая прибыль	49206	49872	666,4	1,4
9 Налог на прибыль(п.12х0,2)	9841	9974	133,3	1,4
10 Чистая прибыль(п.10-п.13)	39365	39898	533,1	1,4

11 Уровень наценки, %	81,8	80,2	-1,6
	49206/168965	49872/181012	
12 Удельная рентабельность, %	x100=29,1	x100=27,6	-1,6

Как видно из приведенных данных за 2017 год прирост товарооборота составил 7,1%, стоимость товара в закупочных ценах возросла на 8,1%; издержки обращения - на 14,4%, прибыль от реализации возросла на 1,4%.

При росте прибыли от реализации, балансовой прибыли и чистой прибыли на 1,4%, удельная рентабельность снижена на 1,6%.

Проведенный анализ показывает, что в 2017 году при росте товарооборота и прибыли наблюдается снижение рентабельности, что свидетельствует о снижении конечной эффективности деятельности предприятия.

Проведенный анализ показывает необходимость разработки и введения мероприятий по повышению уровня рентабельности магазина.

2.3. Характеристика трудовых ресурсов предприятия

Рассмотрим качественную структуру персонала магазина «Яблоко» в г. Симферополь.

Качественная структура персонала магазина «Яблоко» в г. Симферополь отражает оптимальный уровень образования, возраст и стаж работы сотрудников [5] (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Качественная структура персонала магазина «Яблоко» в г. Симферополь [5]

Показатели	2015	2016	2017	Удельный вес в 2017 году
	год	год	год	

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Среднесписочная численность	24	26	28	100
-----------------------------	----	----	----	-----

Уровень образования

- высшее	10	12	14	50
----------	----	----	----	----

- незаконченное высшее	5	3	3	10,7
------------------------	---	---	---	------

- средне специальное	7	9	9	32,1
----------------------	---	---	---	------

- среднее	2	2	2	7,2
-----------	---	---	---	-----

Состав персонала по возрасту и полу:

от 18-30	18	18	20	71,4
----------	----	----	----	------

от 30-40	4	6	6	21,4
----------	---	---	---	------

от 40-60	2	2	2	7,2
----------	---	---	---	-----

мужчин	2	2	2	7,1
--------	---	---	---	-----

женщин	22	24	26	92,9
--------	----	----	----	------

Состав персонала по стажу работу:

До 1 года	2	4	8	21,4
От 1 года до 3 лет	4	4	4	14,3
От 3 до 5 лет	8	8	7	25,0
От 5 лет и более	10	10	9	39,3

Данные таблицы 2 показывают основную часть коллектива составляют сотрудники с высоким уровнем образования, 60,7% имеют высшее и незаконченное высшее образование, 32,1% имеют средне специальное образование, что является положительным показателем для магазина. Стажеры на данном предприятии составляют 39,3%, со средним стажем 25% и с малым стажем 35,7%. Основная часть сотрудников торгового предприятия находится в наиболее работоспособной возрастной категории от 18-40 лет - 92,8%.

Одним из ответственных этапов в анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения. Данные для изучения движения рабочей силы магазина «Яблоко» в г.Симферополь [5] приведены в табл.2.3.

Таблица 2.3

Анализ движения рабочей силы магазина «Яблоко» в г.Симферополе [5]

Показатели	2015	2016	2017
	год	год	год
1	2	3	4
Количество принятого на работу персонала	6	4	6

Количество уволившихся работников, в том числе:	4	2	4
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством	2	1	-
- по собственному желанию	2	1	4
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4
---	---	---	---

Количество уволившихся (в соответствии со стажем)

- до 1 года	2	-	2
- от 1 года до 3 лет	1	2	-
- от 3 до 5 лет	1	-	1
- от 5 и более	-	-	1

Коэффициент оборота:

- по приему	0,25	0,15	0,21
- по выбытию	0,17	0,08	0,14

Коэффициент текучести 0,08 0,04 0,14

Из данных таблицы 2.3 видно, что на предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2017 году выше, чем в 2016 году, анализируя уволившихся в соответствии со стажем можно говорить о существенной угрозе потери ценных сотрудников, чей стаж в категории от 3-х до 5 лет и категории более 5 лет.

Коэффициент по приему работников в 2017 году выше, чем в 2015 году, что объясняется принятым персоналом, в связи с расширением ассортимента и возросшими потребностями в персонале. Выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины в течение периода 2015-2017 год не было, следовательно, на предприятии были решены такие социальные проблемы как пьянство, хищение, систематические прогулы. Основной причиной выбытия работников является увольнение по собственному желанию, это связано с уходом на более высокооплачиваемую работу, переездом на новое место жительства. Текучесть кадров имеет тенденцию к повышению, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия, влияющим на показатели эффективности трудовых ресурсов.

Анализ персонала магазина тесно связан с производительностью труда и является одним из важнейших качественных показателей работы организации, выражением эффективности затрат труда (см. табл. 2.4). От уровня производительности труда зависят темпы развития производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Производительность труда характеризуется объемом производства товаров (выполненных работ), произведенным одним работником в единицу времени [7].

Таблица 2.4

Выработка продукции на одного работающего магазина «Яблоко»[5]

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение	
	базис	Отчет	+/-	%

1. Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	884.088	1334.978	450.89	51.001
2. Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	993.235	1495.819	502.584	50.601
3. Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.	2.721	4.098	1.377	50.606
4. Среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб.	0.34	0.512	0.172	50.588
5. Удельные вес рабочих в общей численности персонала, %	89.011	89.247	0.236	0.265
6. Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	0	0
7. Отработано одним рабочим за 12 мес. , дней	365	365	0	0

Из данных табл.2.4 следует, что среднегодовая выработка продукции на одного работника фактически увеличилась на 450.89 тыс.руб. При этом среднегодовая выработка одного рабочего возросла на 502.584 тыс.руб.

Таблица 2.5

Расчет влияния факторов на величину среднегодовой выработки одного работающего магазина «Яблоко» [5]

Фактор	Значение показателя			Влияние фактора, тыс. руб.
	коэф.	дни	Часы тыс. руб.	

Доля рабочих в общей численности персонала	0.002 365 8	0.34	2.343
Количество отработанных дней одним рабочим за год	0.892 0 8	0.34	0
Продолжительность рабочего дня	0.892 365 0	0.34	0
Среднечасовая выработка рабочего	0.892 365 8	0.172	448.234
ИТОГО			450.577

Производительность труда одного работника возросла на 450.577 тыс.руб., в том числе:

- в связи с увеличением доли рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала - на 2.343 тыс.руб.

- в результате повышения среднечасовой выработки рабочих - на 448.234 тыс.руб.

Взаимосвязь факторов роста производительности труда с темпами роста рентабельности персонала позволяет сделать следующий вывод. Положительное влияние на рост рентабельности персонала оказали увеличение рентабельности продукции, а также изменение факторов роста производительности труда. Отрицательный результат влияния отдельных факторов можно расценивать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии[19, с.53].

2.4. Процесс принятия кадровых решений на предприятии, выявление проблем

Главная цель кадровых решений в формировании состава работников, для четкого и слаженного механизма работы предприятия.

Кадровый менеджмент магазина «Яблоко» отличается достаточно высоким уровнем организации. Существует четкое разделение функций по управлению персоналом на направления: подбор персонала, развитие и оценка, кадровый учет и общее руководство отделом, а также разработка стратегии развития человеческих ресурсов.

В сети магазинов «Яблоко» применяются современные кадровые технологии в процессе подбора, в системе материального и нематериального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Корпоративная этика развита и основана на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника.

Важными принципами управления персоналом является:

1. Подчиненность общей стратегии предприятия;
2. Обеспечение слаженного коллектива работников;
3. Отбор основных работников на конкурсной основе;
4. Учет трудовой мотивации основных работников;
5. Учет правовых норм и государственного регулирования занятости и оплаты труда.

Целью управления является наиболее эффективное использование кадров, подбор необходимых предприятию работников, стимулирование уже работающих сотрудников, аттестация и повышение квалификации.

Задачи для эффективного управления заключаются в следующем:

1. Определение системы оплаты труда;
2. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников;
3. Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников;
4. Планирование средств на стимулирование труда.
5. Обеспечение возможности повысить квалификацию сотруднику

В организационном же отношении отдел кадров занимается обеспечением нормальной трудовой деятельности всех работников и всех структурных подразделений на предприятии, которые несут ответственность за работу с

персоналом.

Для нашего случая, высокое значение степени центральности структуры предъявляет высокие требования к пропускной способности центра, через который устанавливается большое число связей, по приему и переработке информации и надежность его функционирования, так как отказ центрального элемента ведет к полному разрушению структуры. Для предотвращения риска, можно было бы распределить обязанности центрального элемента на дополнительный отдел. Это повысит надежность, но такая мера не является обязательной.

Для качественной работы необходимо, чтобы все функции выполнялись. В сети магазинов «Яблоко» структурное подразделение справляется со своими обязанностями. Но в случае увеличения численности сотрудников, в случае расширения предприятия, стоит расширить отдел кадров и делегировать обязанности по конкретным направлениям: подбор персонала, контроль штата, мотивация и аттестация сотрудников. Так же необходимо в целом наладить горизонтальные связи для более эффективной связи между подразделениями.

Как видно из изложенного, процедура содержательной постановки управленческой задачи имеет преимущественно эвристический характер и предусматривает реализацию группы неисключаемых и следующих в определенном порядке этапов.

Однако, как уже отмечалось, этап формирования общих предположений и допущений может иметь распределенный характер, т.е. быть представленным на всех этапах содержательной постановки управленческой задачи. Тем не менее содержательная постановка управленческой задачи не может быть признана выполненной, если по крайней мере один из ее этапов проигнорирован. На практике наиболее часто игнорируется формирование системы общих предположений и допущений.

Политика сети магазинов «Яблоко» построена таким образом: если открывается какая-либо вакансия, в первую очередь об этом сообщается сотрудникам, которые зарекомендовали себя с положительной стороны, а потом уже подключается внешний поиск. По высвобождению определенного сотрудника, на доске объявлений вывешивается объявление, о том, что есть вакансия на такую-то позицию. Тот, кто хочет перейти на работу в другую службу, сделать карьеру в своей компании, должен пройти конкурс. Руководители в свою очередь, заботятся о том, чтобы их сотрудники росли по служебной лестнице.

В первое время, когда нужно адаптировать сотрудника, завязывать отношения, для большинства людей большим препятствием оказывается некий психологический барьер, для скорейшего преодоления которого необходима ориентация и помощь опытных бизнес-тренеров отдела управления персоналом.

Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо наем нового сотрудника. Ее основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности трудовых функций в наиболее короткий срок.

Необходимо отметить, что эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Назовем это знакомством с нормами, принятыми в компании.

Обучение, переобучение, повышение квалификации сотрудников

Для достижения и выполнения желаемых показателей и результатов в работе, бизнес-тренеры отдела управления персоналом один раз в квартал для сотрудников нужно проводить специализированные двухдневные тренинги на темы: «Навыки эффективного менеджмента», «Учись учить», «Преодоление возражений», «Рост эффективных продаж» и др.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации в сети магазинов «Яблоко» выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних устаревших знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров в компании можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства сотрудников, организации продаж, управления кадрами.

Так мы подходим к выводу о том, что в сети магазинов «Яблоко» необходимо изначально направлять работу службы персонала не на подбор кадров, а на их удержание. А это и есть основная задача мотивации.

Мотивация в сети магазинов «Яблоко» должна включать в себя:

- обучение — способ повышения эффективности труда работников и их удержания;
- материальный рост — прирост «живых» денег, которые сотрудник может получить после определенного срока работы;

- карьерный рост — повышение в должности, право распоряжаться более серьезными ресурсами;
- социальные бенефиты — забота о семье и здоровье работника — мероприятия, направленные не только на него самого, но и на его семью и детей.

Мотивация должна быть не только материальной, т.к. финансовые ресурсы надо экономить. Материальная мотивация включает все материальные средства, которыми награждается сотрудник (денежные премии, подарки, путевки и т.д.). Нематериальная наоборот, включает факторы, не связанные с материальными ресурсами, — признание достижений, вынесение благодарности и т.д. [22, с.78]

На примере сети магазинов «Яблоко» можно сделать вывод о том, что сегодня в России далеко не все компании могут позволить себе подобные программы. Поэтому тем компаниям, где на входе сотрудник не получает такого привлекательного предложения, нужно еще больше внимания уделять индивидуальной мотивации, которая строится на индивидуальном вкладе сотрудника в развитие компании.

Итак, мотивация не может рассматриваться без такого понятия как заработная плата, что является материальной мотивацией. Фонд оплаты труда сотрудников всех категорий сети магазинов «Яблоко» формируется в соответствии с установленными окладами согласно «Штатного расписания».

Изучение концепции развития карьеры персонала имеет определенный практический интерес в сети магазинов «Яблоко», так как помогает прояснить точку зрения руководителей на работников в конкретном случае и, соответственно, более четко сформулировать политику компании в области управления персоналом и карьерными процессами.

Деловая карьера в компании строится на планировании и контроле за эффективностью работы сотрудников. Карьерная лестница заключается в том, что с момента принятия работника в компанию и до предполагаемого увольнения с работы в компании организовывается планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Работник также знает не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Глава 3. Разработка системы контроля при реализации управленческих решений в магазине «Яблоко»

3.1. Выбор варианта форм контроля на предприятии

Организация и контроль выполнения решения по управлению персоналом магазине «Яблоко» должно проходить через следующие этапы:

1. утверждение решения у руководства;
2. согласование решения с исполнителями и руководителями других служб и подразделений;
3. разработка плана реализации решения;
4. формулировка задач исполнителям, распределение полномочий и ответственности;
5. мотивация исполнителей.

Контроль выполнения решения выражается в:

- измерении результатов реализации решения;
- сравнении фактических и ожидаемых результатов реализации решения;
- оценке эффективности решения;
- осуществлении корректирующего управляющего воздействия.

На основании проведенного исследования следует проводить контроль при реализации управленческих решений и разработать эффективную систему контроля управленческих решений.

Профессиональное развитие персонала является важным процессом для любой организации. Сотрудники магазина «Яблоко» в процессе работы получают новые знания и навыки, а также совершенствуют уже имеющиеся. Кроме того, крайне важно для каждого сотрудника понимание индивидуальной значимости для предприятия, понимание, что он нужен своей компании и особенно ценен как профессионал. Для сотрудника - это личное развитие в сторону «лучшего», и который способен адаптироваться к постоянно меняющемуся жизненным

тенденциям, новаторству на рынке труда и прочее.

После проведения диагностических мероприятий по работе персонала вмагазине «Яблоко» следует экспериментально внедрить новую систему контроля выполнения решения по управлению персоналом, где к каждому сотруднику должен быть найден профессиональный подход и помощь в службе.

Для разработки контроля выполнения решения по управлению персоналом составим основные задачи и определим оценку соответствий персонала задачам, стоящим перед магазином «Яблоко» (см.табл. 3.1).

Таблица 3.1

Таблица для контроля выполнения управленческого решения

Оценка степени соответствий персонала задачам, стоящим перед магазином «Яблоко»

(его подразделениями)

Основные задачи, стоящие перед магазином «Яблоко»	Подразделения, которые должны решать задачу	Требования к персоналу при решении задачи	Степень соответствия персонала этим требованиям (по 5 - бальной шкале)	Результатизменений
---	---	---	--	--------------------

Для мотивации сотрудников повысить фиксированный оклад, который сотрудники отдела будут получать независимо от результата работы (на 15% выше)

Экономико-плановый отдел, служба персонала

Профессиональное поведение работника контактной зоны (зона администраторов) должно не только выделять работника контактной зоны среди посетителей, по и выполнять также защитную функцию. Администратору следует выработать линию профессионального поведения с учетом своих индивидуально-психологических особенностей

- после внедрения системы, вследствие повышенной зарплата всех сотрудников магазина «Яблоко» будет регулярной в срок. Раньше задержки зарплат были типичной ситуацией;
- разработана прозрачная система компенсаций, которая будет понятна сотрудникам, сотрудники будут понимать, на каком заработок рассчитывать;
- размер компенсаций будет зависеть от выполнения квот, не от субъективной оценки руководства;
- при разработке новой системы оплаты труда в качестве показателей производительности были выбраны отзывы от населения;
- из-за зависимости компенсаций от

Анализ существующей системы качества и выявление проблем в предоставлении государственных муниципальных услуг

Служба персонала

Работник должен правильно взаимодействовать и с так называемыми трудными клиентами. При их обслуживании работник должен быть дипломатичен, не поддаваться эмоциям. К примеру, некоторые клиенты начинают отыскивать недостатки в предлагаемом товаре. В этом случае работник, не всегда бывает деловитым и спокойным, и не предлагает клиенту другие товары и проспекты

3

обучение персонала магазина «Яблоко» не является достаточно приоритетной программой и не охватывает, в достаточной степени, весь спектр проблем в реализации миссии и достижении своих целей. При улучшении экономической ситуации в стране обучение работников станет неизбежным, так как технический прогресс стоит на месте, а вместе с ним будет обновляться оборудование и другие средства труда.

Мероприятия будут способствовать повышению качества и доступности предоставления государственных муниципальных услуг населению, повышению мотивации труда работников предприятия, росту производительности труда магазина «Яблоко».

1. Совершенствование отбора персонала (освоение современных методик анализа анкетирования при приеме работу).

2. Проводить 1 раз в 3 месяца диагностику по выявлению причин увольнения путем заполнения специальной анкеты увольняющимся сотрудником и выявлять причины частых увольнений.

3. Изменение материальных методов мотивации.

- изменение систем подбора кадров (определение критериев отбора кадров и использование новой анкеты при приеме на работу)
- разработка систем работы с увольняющимися сотрудниками по выявлению причин увольнения
- изменение систем оплаты труда персонала.

Существует ограничение на количество одновременно контролируемых управленческих решений (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2

Ограничение на количество одновременно контролируемых управленческих решений

Сложность решений	Простые			Средние		
Совместимость решений	Одинаковые	Однотипные	Разнотипные	Одинаковые	Однотипные	Разнотипные
Максимальное количество решений	24	17	11	15	10	6

При внедрении данной системы, в отличие от существующей, на данный момент, новая позволит решить и внести следующие положительные изменения:

- повышенный фиксированный оклад, который сотрудники отдела будут получать независимо от результата работы (на 15% выше);
- после внедрения системы, вследствие повышенной зарплаты всех сотрудников магазина «Яблоко» будет регулярной и в срок. Раньше задержки зарплаты были типичной ситуацией;
- разработана прозрачная система компенсаций, которая будет понятна сотрудникам, сотрудники будут понимать, на какой заработок рассчитывать;
- размер компенсаций будет зависеть от выполнения квот, а не от субъективной оценки руководства;
- при разработке новой системы оплаты труда в качестве показателей производительности были выбраны отзывы от населения;
- из-за зависимости компенсаций от получения отзывов граждан сотрудникам будет уделяться больше внимание на «налаживание контакта», что повлияет на возможные долгосрочные отношения и сохранение положительного статуса на государственном уровне.

Профессиональное поведение работника контактной зоны (зона администраторов) должно не только выделять работника контактной зоны среди посетителей, но и выполнять также защитную функцию. Администратору следует выработать линию профессионального поведения с учетом своих индивидуально-психологических особенностей.

Анализ существующей системы качества и выявление проблем в предоставлении государственных муниципальных услуг населению показал, что следует принимать управленческие решения в частности, сотрудников нужно обучать хорошим манерам и нравственности.

Следует отметить, что обучение персонала магазине «Яблоко» не является достаточно приоритетной программой и не охватывает, в достаточной степени, весь спектр проблем в реализации миссии и достижении своих целей. При улучшении экономической ситуации в стране обучение работников станет неизбежным, так как технический прогресс не стоит на месте, а вместе с ним будет обновляться оборудование и другие средства труда.

3.2. Разработка управленческих мероприятий и контроля за их исполнением в магазине «Яблоко»

Для разработки контроля выполнения решения по управлению персоналом были поставлены основные задачи и определена оценка соответствий персонала задачам, стоящим перед магазином «Яблоко».

Проведенное исследование на выявление проблем в предоставлении услуг населению магазином «Яблоко», которые надо решать, выявил отсутствие в системе управления персоналом стимулирующих методик. Система оплаты труда только формально декларирует взаимосвязь заработной платы с результатами работы сотрудников; нематериальные способы повышения мотивации к труду также не используются.

Необходимость контроля за совершенствованием мотивационных программ в магазине «Яблоко» подтверждается результатами проведенного анализа. Учитывая большое количество персонала предприятия и исключая возможность использования затратных методов в кадровой работе, необходимо разработать комплекс мероприятий по управлению персоналом в магазине «Яблоко», который бы обеспечивал целостность кадровой работы и включал эффективные малозатратные методики по всем направлениям кадрового менеджмента.

Учитывая ситуацию, складывающуюся в магазине «Яблоко», а также тенденции развития рынка, рассмотренные выше, в качестве стратегии предприятия можно

порекомендовать стабилизацию работы персонала с населением с целью увеличения повышения эффективности деятельности магазине «Яблоко» в целом.

Цель разработки проекта контроля управленческих решений заключается в предложении ряда мероприятий по мотивации исполнителей управленческих решений в учреждении.

Таким образом, в качестве мероприятий, направленных на повышение производительности труда сотрудников магазине «Яблоко», предлагается внести изменения в систему оплаты труда непрофильного персонала в магазине «Яблоко».

Для операторов, администраторов (работников контактной зоны) и специалистов среднего уровня, работающих в зале с посетителями, эффективной будет система оплаты труда, при которой заработок работника определяется установленным окладом и процентами от объема реализации продукции (оказания услуг).

Предлагаем остановить оклад работника данной категории на уровне 25 000 руб., а размер комиссионного вознаграждения – от 2 до 10% от результата выполненного решения.

Результаты проведенного анализа наглядно иллюстрируют недобросовестную работу персонала магазине «Яблоко» по направлению предоставлению услуг населению. Поэтому имеет смысл стимулировать труд работников магазина «Яблоко» именно в области сферы услуг.

Выплата премиальных отчислений и изменение системы оплаты труда (по данным 2017 года) не уменьшит уровень среднемесячной заработной платы операторов магазина «Яблоко». Докажем данное утверждение с помощью расчетов.

Среднемесячная заработная плата работников магазине «Яблоко» (не будем принимать во внимание внештатных сотрудников, т.к. их заработок определяется в основном по сдельной системе оплаты труда) в 2017 году составила 23000 руб. В этом же периоде фонд заработной платы работников списочного состава был равен 1772,1 тыс. руб., а валовая выручка составила 2862 тыс. руб.

Если рассчитать заработную плату штатного работника магазине «Яблоко» за 2015 год с применением рекомендуемой нами системы оплаты труда, она составит:

$$23\ 000 + (2862000 / 21 / 12) \times 0,1 = 26135,7 \text{ руб.}$$

При этом годовой фонд заработной платы по данной категории работников увеличится незначительно (на 1,5%) и составит 1798,2 тыс. руб.

Введение данной системы оплаты труда позволит магазину «Яблоко», не ухудшив условия труда работников (в части размера среднемесячного заработка), увеличить мотивацию сотрудников и улучшить выполнение поставленных задач, что, в свою очередь приведет к повышению имиджа магазина.

Подтвердим назначение индивидуального премирования специалистам магазина «Яблоко». Форма индивидуального премирования, которая может быть реализована с применением субъективной оценки деятельности сотрудников, в данном случае может быть использована в оценке контроля (от 2 до 10%) управленческих решений. В данном случае критериями индивидуального премирования могут быть: качество выполнения работы (количество рассмотренных заявок от граждан и положительно решенных вопросов и проблем), инициативность, добросовестность, доброжелательность.

Исследования показали, что в среднем цена замены одного специалиста или оператора составляет примерно 23% от годовой зарплаты, специалиста – 21%, руководителя – 20%. Примем во внимание месторасположение данного предприятия и низкие издержки по привлечению и отбору сотрудников.

Таким образом, для разработки контроля выполнения решения по управлению персоналом, стоящим перед магазином «Яблоко», основными мероприятиями должны стать:

1. разработка плана реализации решения;
2. согласование решения с исполнителями и руководителями других служб и подразделений;
3. формулировка задач исполнителям, распределение полномочий и ответственности;
4. мотивация исполнителей.

Предложенные мероприятия по разработке системы контроля управленческих решений системы работы магазина «Яблоко», по нашему мнению, будут способствовать повышению качества и доступности предоставления услуг населению, повышению мотивации труда работников предприятия, росту производительности труда магазина «Яблоко».

Отметим целевые показатели, определяющие управленческое решение в системе управления предприятием при разработке вышеназванных мероприятий:

- экономичность – предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
- перспективность – необходимо учитывать перспективы развития учреждения;
- научность – ориентация на современные достижения науки в сфере управления;
- согласованность – взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;
- комфортность – максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;
- прогрессивность – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.
- гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из исследования, проведенного в курсовом проекте, можно сделать следующие выводы. Функция контроля служит для оценки уровня результативности зафиксированных фактов, наблюдением за процессами управления и деятельностью объекта управления, выявления отклонений. Ведь без оценки полученного результата организация не может определить, насколько хорошо она работает и обеспечивает достижение поставленных целей. Время от времени система управления должна сравнивать сведения о фактическом состоянии организации с тем состоянием, в котором она должна находиться в соответствии с разработанными планами.

Процесс принятия решений сложный и многосторонний. Он включает целый ряд стадий и операций. Количество и качество принятия решений зависит от руководителя, ситуации, стиля руководства, культуры организации. Важно, чтобы каждый руководитель, учитывая ситуацию и свой стиль управления, мог принять наиболее эффективное решение.

Контроль в процессе реализации управленческих решений – это процесс обеспечения достижения целей принятых решений путем постоянного наблюдения за ее деятельностью и устранения отклонений, которые при этом возникают. В рамках процесса контроля можно выделить три основных этапа:

– измерение реальных процессов, осуществляемых в организации;

- сравнение результатов реального исполнения с заранее установленными стандартами;
- реакция на сравнение (корректирующие действия или изменение стандартов).

Четкий, постоянный, всеобъемлющий контроль является неотъемлемым условием успешного выполнения принятых управленческих решений, испытанным средством воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело, правильного их отбора, оценки и продвижения по службе, обеспечения соблюдения норм этики работников всех уровней, систематического улучшения кадрового потенциала.

Эффективная система контроля должна соответствовать определенному набору критериев, среди которых основными являются: точность, своевременность, экономичность, гибкость, ясность, обоснованность критериев, стратегическая направленность, численность критериев, ошибки корректировки действий.

Анализируя ситуацию, сложившуюся по текучести кадров в компании, следует отметить, что именно организация эффективной системы контроля управленческих решений в организациях должны стать важными составляющими современного управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.

Александрова В. Оценка персонала: роскошь или необходимость. // Журнал управления компанией. – 2013. № 4. – С. 43-47.

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М.: Экономика, 2009. – 450с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. М.: Питер, 2010 – 252с

Данные финансово-экономической отчетности «Яблоко» (г.Симферополь) за 2015-2017 гг.

1. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина бизнес Букс, 2008. – с.28-30

Исследование McKinsey&Company: главная проблема российской экономики — низкая производительность труда // Электронный ресурс:<http://gtmarket.ru/news>.

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 212 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2007 – 512 с
3. Кузнецова Л.А. Разработка управленческого решения : учеб. Пособие. – Челябинск : Челябинский государственный университет, 2001. – С. 71
4. Маврова П.Д. Оценочное собеседование. // Управление персоналом. – 2014. – № 5. - С. 41-48.

Макашева З.М. Исследование систем управления: учеб.пособие / З.М. Макашева. - М.: Кнорус, 2009. - 176 с.

Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М.: Экзамен, 2002 – 255с

Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса. Иванов М.А., Шустерман Д.М., 2014. – 4-е изд., 400 с.

Официальный сайт сети магазинов «Яблоко» <http://yabloko-supermarket.ru/about/>.

Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб.пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 320 с.

Рогожин М.Ю. Справочник кадровика. М., Пресс, 2013. – 254 с.

1. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 649 с.
2. Сардарян А. Оценка персонала в современных российских компаниях. // Управление персоналом. – 2013. - № 1. – С. 52-55.
3. Сидоренко Е. Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру. 3-е изд. – М.: Дело, 2010. – 258 с.

Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с

Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. УПП / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: Проспект, 2012 - 232 с.