

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Значения персонала в системе кадровой стратегии связывается с повышением его роли в экономической жизни страны. Управление персоналом, это процесс, который требует управления и особых знаний. Однако опыт управленческой деятельности говорит о том, что менеджмент компаний уделяет недостаточно внимания управлению персоналом.

Рабочий коллектив является одной из основных составляющих любого современного предприятия. На сегодняшний день, не во всех организациях, у руководства имеется четкое понимание того, что отсутствие должного внимания к персоналу может пагубно отразиться на осуществлении самой деятельности предприятия и достижения поставленных задач в целом.

В таком случае, если в условиях организации нет четко определенной тактики и стратегии управления персоналом, то можно сказать с полной уверенностью, что потенциал персонала используется не полностью, что трудовая деятельность персонала может быть намного продуктивней.

Современный менеджмент невозможно представить без органической связи с управлением персоналом, которое представляет собой гибкую динамико-организационную систему, способной в кратчайшие сроки реагировать на изменения во внешней среде организации, с целью усиления конкурентных позиций.

Задачей данной работы является изучение особенных черт системы управления и ее воздействия на жизнедеятельность организации, формирования общей картины, свойственной данной проблематике и предложения по созданию эффективных мер по усовершенствованию производственной деятельности.

Актуальность и целевая направленность работы позволяет сформировать задачи исследования:

Цель написания курсовой работы –рассмотреть особенности влияния кадровой стратегии на работу службы персонала на примере ООО «М Видео» г. Москва.

Задачи исследования:

- охарактеризовать персонал предприятия как объект управления в системе кадровой стратегии;
- отметить сущность и роль кадровой службы в системе достижения целей кадровой стратегии организации;
- провести анализ практики формирования кадровой стратегии на примере ООО «М Видео» г. Москва;
- выявить особенности управления персоналом и стратегии управления персоналом.

Новизна работы состоит в стремлении показать собственный взгляд на управленческие процессы, проходящие при формировании и совершенствовании системы управления персоналом субъекта хозяйствования, высказать свою точку зрения и предположения по тематике исследования работы.

Методы исследования: описание, обобщение, сравнение и статистики, аналогии и анализа.

## **1. Теоретические основы кадровой стратегии предприятий**

### **1.1. Персонал предприятия как объект управления в системе кадровой стратегии**

В текущий период экономика переживает не самые лучшие времена, сказываются санкционные меры, вводимые западными странами против России. Бизнес подвергается постоянным испытаниям в виде налогов и сборов. Предприятия, порой, балансируют на грани выживания. В этой связи, особенно становится актуальна тема использования людских резервов в организационно-экономической сфере.

Опыт хозяйственной деятельности российских компаний дает возможность осмыслить, что успешность и прибыльность предприятия напрямую зависит от подбора высококвалифицированного персонала. Использование персонала строится на общих закономерностях экономики, социологии, маркетинга и т.п.

В условиях рынка выросли требования к работникам, что, безусловно, должны учитывать руководители предприятий. Однако на практике наибольшее внимание уделяется экономическим аспектам функционирования предприятий, забывая о том, что решающая роль в экономическом успехе принадлежит именно персоналу. В связи с этим руководители должны принимать управленческие решения по развитию персонала на своем предприятии, и в первую очередь, кадровой политике.

Для повышения эффективности управления персоналом предприятия необходимо выработать хорошо структурированный план по внедрению мер, способствующих создать оптимальную атмосферу доверия и стремления в коллективе к повышению качества, создаваемой продукции или услуг. Предприятие может успешно функционировать в том случае, если до персонала будут доходчиво доведены цели и задачи, формируемые управленческим комплексом.

Таким образом, грамотный менеджмент на предприятии заключается во внедрении в сознание каждого отдельного работника своей определенной значимости, и как следствие, создание основы своего профессионального и карьерного роста.

Кризисные годы и отсутствие открытых правил в экономических реалиях деятельности части стран Западного мира, показали со всей ясностью, что способность экономики к конкурентной борьбе во многом зависит от политики, проводимой предприятиями по отношению к персоналу.

Суммируя приведенные доводы, считаем, что изучение теоретических положений о системе управления персоналом и ее влияния на общую деятельность организации, а также апробация изученного материала на практике, может иметь определенную ценность в формировании понимания темы данного исследования и применения в реальной жизни.

Российские исследователи Сербиновский Б.Ю. и Самыгин С.И. дают следующее определение: «кадровая политика – это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом. Она является продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом» [11, с 122].

Федосеев В.Н считает, что «кадровая стратегия организации – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм,

организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом» [21 с.90].

Цветаев В.М отмечает, что «кадровая политика – это выбор и реализация фирмой средств и способов достижения целей управления кадрами, осуществляемые как результат доминирования тех или иных ценностей. Ценности, которые реализуются в кадровой политике, сосредоточены вокруг понимания роли человеческого ресурса для фирмы и того, как он функционирует. Доминирующие ценности рождаются во взаимодействии заинтересованных участников, способных оказывать влияние на выработку политики фирмы».

## **1.2 Понятие и сущность кадровой стратегии и кадровой стратегии**

Рассматривая цели кадровой стратегии, надо учитывать личные и общественные ценности и представления. Однако было бы неправильно связывать экономические цели только с организацией, а социальные – только с работником. С одной стороны, работник заинтересован в достижении экономических целей организации, так как, как правило, это гарантирует ему сохранение рабочего места, профессиональную занятость и материальное благосостояние; с другой стороны, организация заинтересована в активных работниках, которые переживают за организацию, где работают, и оказывают содействие созданию положительного имиджа организации вне ее границ.

Ошибки в разработке и формировании кадровой стратегии приводят к разнообразным проблемам организации: [20, с.60]

1. ухудшение состояния здоровья сотрудников, что можно рассматривать как важнейший параметр, определяющий состояние кадровой работы; если с течением времени общее количество заболеваний сотрудников растет, то это говорит о том, что администрация не заботится о них;
2. снижение производительности труда;

3. увольнение наиболее квалифицированных работников, что ведет к необходимости поиска новых кадров и их обучения;
4. низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
5. неудовлетворительный морально-психологический климат в организации;
6. низкая инициативность работников при решении производственных проблем;
7. конфронтация между администрацией и персоналом.

Для того, чтобы избежать вышеназванных ошибок при разработке кадровой стратегии необходимо учитывать типы кадровой стратегии. Анализируя существующие в российских организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки [20, с.71].

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и непосредственного влияния руководства на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой стратегии: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

При пассивной кадровой политике руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

В случае реактивной кадровой стратегии руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом. Хотя в программах развития выделяются кадровые проблемы, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика возникает, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

При реализации активной кадровой стратегии руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, способно разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг и корректировать исполнение программ, в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Существует два подвида активной кадровой стратегии: рациональная и авантюристическая. При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. При авантюристической кадровой политике руководство не имеет такого прогноза. Кадровая работа строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях управления персоналом [15, с.31].

Вторым основанием для дифференциации кадровой стратегии является принципиальная ориентация на собственный или на внешний персонал, степень открытости к внешней среде при формировании кадрового состава. Здесь традиционно выделяют два типа кадровой стратегии: открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой сфере или родственными организациями

Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых предприятий, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. В то же время механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе кадровой ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными, так и мало поддающимися алгоритмизации и описанию.

Особенности закрытой кадровой стратегии состоят в том, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такого типа кадровая политика характерна для предприятий, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Соответственно, при выборе кадровой стратегии учитываются следующие факторы: стратегия развития предприятия; финансовые возможности предприятия; количественные и качественные характеристики персонала; ситуация на рынке труда; уровень заработной платы; требования трудового

законодательства.

## **1.3 Сущность и роль кадровой службы в системе достижения целей кадровой стратегии организации**

Система управления персоналом современного предприятия является ключевым элементом всей управленческой деятельности и представляет собой методологию, благодаря которой руководство набирает необходимый кадровый состав для эффективного использования в производственном комплексе организации.

Сущность системы управления персоналом представляет собой соединение различных методов и технологий, применяемых в организации работы предприятия в отношении трудовых кадров.

Кадровая служба организации формирует определенную систему, позволяющую каждому работнику на своем рабочем месте стремиться к повышению уровня своего профессионализма, и как следствие, достижению, поставленных задач перед коллективом подразделения в целом.

Создание СУП происходит из нескольких этапов. На первом этапе кадровая служба оценивает сколько и каких работников нужно нанять на работу, путем интервьюирования и анкетирования выявляет те или иные предпочтения соискателя, оценивает потенциал [7, с.42].

Затем, руководство, удостоверившись в профпригодности работника создает ему условия для дальнейшего развития. Это могут быть курсы повышения квалификации, тренинги, создание определенных кондиций для дальнейшего совершенствования без отрыва от производства.

Также предприятие следит за охраной труда, составлением графиков работы, контролирует соблюдение норм рабочей этики, прав работника.

На крупных предприятиях управление персоналом осуществляется в рамках нескольких специализированных отделов, которые структурируются в зависимости от того, какую группу функций исполняют.

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом [19, с.89].

На предприятиях существуют кадровые службы, которые занимаются приемом на работу сотрудников, управленческим делопроизводством специалисты этого отдела разрабатывают должностные инструкции, где указывают функции работников, также ведут личные дела, карточки учета, хранят приказы, договоры и т.п. [9, с.27].

Функции службы управления персоналом во многом определяют ее организационную структуру. Организационная структура системы управления персоналом – это объединение взаимозависимых отделов и должностных лиц. Структура зависит от размеров предприятия, в крупных предприятиях это определенный круг специалистов, каждый из которых занимается разработкой и ведением своей функции в общей картине системы. На малых предприятиях служба может ограничиваться одним специалистом по кадрам.

Повышение эффективности системы управления персоналом становится магистральной задачей всего комплекса управления субъекта предпринимательской деятельности. Однако внесение изменений в систему управления персоналом необходимо проводить после всестороннего и тщательного анализ всех составляющих системы, чтобы выделить болевые точки и найти пути совершенствования системы управления персоналом предприятия [10, с.28]

В такой работе необходимым инструментом анализа системы управления персоналом является ее диагностика.

В целом, в настоящее время существует ряд основных методик анализа системы управления персоналом, выделенных В.В. Кафидовым (рис.1).

Одним из них является функциональный подход к анализу и диагностике системы управления персоналом. В рамках функционального подхода к анализу системы управления персоналом зачастую проводят его деловую оценку. Изучение опыта практической деятельности и мнения специалистов в области управления персоналом, позволяет сказать, что деловая оценка персонала, это с одной стороны процесс соответствия персонала занимаемой должности, с учетом совместимости управленцев, а с другой стороны, деловая оценка персонала – это часть общей системы диагностики кадров.

Методики диагностики системы управления персоналом

диагностика на базе оценки затрат системы управления персоналом

диагностика на базе системы KPI

функциональный подход

HR- бенчмаркинг

комбинированные методики диагностики

Рисунок 1 - Методики анализа и диагностики системы управления

Персоналом [13, с.222]

Деловая оценка персонала субъекта хозяйствования, в идеале, должна определять размеры вознаграждения, по крайней мере, премиальные, при условии соблюдения законодательства о труде, так как, только при реальной оценке сотрудника появляется возможность справедливой оплаты его труда. При этом нельзя забывать о мотивации, как движущей силе сознательной деятельности сотрудника.

Таким образом, деловая оценка персонала, один из самых важных элементов анализа и диагностики системы управления персоналом субъекта предпринимательской деятельности и является эффективным механизмом, гарантирующим управляемость и работоспособность всех работников предприятия.

Анализ системы управления персоналом, опирается на ее функции, основные из которых отображены на рисунке 2.

Основные функции управления персоналом

Поиск, найм на работу персонала

Обучение, развитие мотивация персонала

Создание оптимальной комфортной обстановки в коллективе

Использование профессиональных качеств и поощрение работника

Социальная поддержка

Мероприятия по повышению квалификации работника

Рисунок 2 - Основные функции управления персоналом [13, с.180]

Также эффективными, можно считать методики комбинированного типа. Комбинированные методики анализа основываются на комплексном подходе к диагностике системы управления персоналом при обязательном использовании качественных и количественных методов.

Существует еще много видов диагностики системы управления персоналом. К примеру, за рубежом, предлагается проводить диагностику системы управления персоналом на основе анкетирования или интервью с руководителями ответственными за работу с персоналом.

Данное исследование в области управления персоналом проясняет ряд вопросов, касающихся заявленной темы. Не секрет, что персонал на предприятии не оценивают по достоинству, как важнейший объект управления, как он того заслуживает.

В том случае, если в условиях организации нет четко определенной тактики и стратегии управления персоналом, то можно сказать с полной уверенностью, что потенциал персонала используется не полностью, что трудовая деятельность персонала может быть намного продуктивней.

Современный менеджмент невозможно представить без органической связи с управлением персоналом, которое представляет собой гибкую динамико-организационную систему, способную в кратчайшие сроки реагировать на изменения во внешней среде организации, с целью усиления конкурентных позиций организации.

Выполняя задачи исследования, установлено, что система управления персоналом современного предприятия является ключевым элементом всей управленческой деятельности предприятия и представляет собой совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Поэтому совершенствование управленческого воздействия на персонал с помощью передовых методов управления становится насущной задачей.

Таким образом, рассмотрение существующих методик анализа и диагностики системы управления персоналом говорит о наличии ряда точек зрения на

диагностику системы управления предприятием и наличие разных методик к ее проведению.

## **2. Анализ практики формирования кадровой стратегии на примере ООО «М Видео» г. Москва**

### **2.2. Исследование кадрового обеспечения ООО «М-Видео»**

Анализируя систему и стратегию управления персоналом ООО «М-Видео», представим, в первую очередь, структуру управления непосредственно магазина ООО «М-Видео», расположенного по адресу: г. Москва, Рязанский проспект 28.

Данная структура имеет линейно-функциональный тип. Основные характеристики данного типа структуры – это единоначалие и линейное построение структурных подразделений. Также для данного типа характерно распределение функций между подразделениями. Подготовка и обсуждение решений являются коллегиальными, что помогает руководству принимать решения.

Директор магазина

Секретарь

Зав. складом

Менеджер выдачи

Старший кассир

Менеджер

Бухгалтер

Кладовщик

Кассир

Старший продавец

Менеджер документации

Контроллер

Системный администр.

Продавец-консультант

Сотрудник склада

Рисунок 3 – Структура управления предприятия малого бизнеса ООО «М-Видео»

Отметим, что правильное сочетание функционального и линейного руководства в системе управления МВидео - это важнейшая задача в рамках построения структуры управления МВидео.

Целью кадрового менеджмента является умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня.

В первую очередь, необходимо сказать, что в магазине ООО «М-Видео» общая численность персонала на сегодняшний день составляет 62 человека. Так как в данной работе проводим анализ непосредственно управленческого персонала, в следующей таблице представим динамику и структуру персонала за 2017-2018 г.г.

Таблица 1 – Динамика численности и структура персонала 2017-2018г.г.

Наименование	2017		2018		Отклонение
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	
Численность персонала общая, к-во чел.	75	100	62	100	-13
Руководители, к-во чел.	1	1,3	1	1,6	0

Менеджеры, к-во чел.	3	4	3	4,8	0
Продавцы-консультанты, к-во чел.	29	38,6	25	40,4	-4
Специалисты, к-во чел.	5	6,7	3	4,8	-2
Рабочие, к-во чел.	37	49,4	30	48,4	-7

Как видно из таблицы, динамика численности персонала отрицательная, то есть количество персонала уменьшилось.

В таблице 2 представим обеспеченность персоналом в магазине № 4 ООО «М-Видео».

Таблица 2 – Кадровая обеспеченность персоналом

Наименование	2017			2018		
	План	Факт	%	План	Факт	%
Численность персонала общая, к-во чел.	79	75	94,9	69	62	89,8
Руководители, к-во чел.	1	1	100	1	1	100
Менеджеры, к-во чел.	4	3	75	4	3	75
Продавцы-консультанты, к-во чел.	31	29	93,5	30	25	83,3

Специалисты, к-во чел.	5	5	100	4	3	75
Рабочие, к-во чел.	38	37	97,3	30	30	100

Соответственно, можно сделать вывод относительно того, что в 2018 г. обеспеченность персоналом снизилась по сравнению с 2017 г.

Рассмотрим теперь структуру персонала по возрасту, представленную в таблице 3

Таблица 3- Структура персонала по возрасту

Возраст	2017 г.		2018 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
До 30 лет	25	33,3	22	35,5
31-40	18	24	14	22,5
41-50	24	32	21	33,9
От 50 лет	8	10,7	5	8,1
Всего	75	100	62	100

Как видим, удельный вес молодого персонала в организации становится больше, а количество сотрудников пенсионного возраста уменьшается.

Следующим этапом представим структуру персонала по образованию в таблице 4

Таблица 4 - Уровень образования персонала

Образование	2017 г.		2018 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высшее	29	38,7	27	43,5
Среднее	14	18,7	10	16,1
Среднее специальное	32	42,6	25	40,4
Итого	75	100	62	100

Исходя из данной таблицы, видим, что уровень высшего образования в компании возрастает.

В следующей таблице 5 представим показатели движения персонала.

Таблица 5 – Показатели движения персонала

Показатель	2017 г.	2018 г.
Численность работников на начало года, чел.	78	75
Численность уволившихся, чел.	9	16
Численность принятых, чел.	6	3
Численность работников на конец года, чел.	75	62

Как видим, численность работников на конец каждого года становилась все меньше. Наибольшее количество уволившихся было в 2017 г. (16 человек). Наибольшее количество принятых на работу в 2016 г. (6 человек).

Исходя из представленных данных, представим в следующей таблице 6 анализ коэффициентов движения персонала.

Таблица 6 – Коэффициенты, характеризующие движение персонала

Показатель	2017 г.	2018 г.
Коэффициент оборота по приему, коэф.	7,8	4,38
Коэффициент оборота по выбытию, коэф.	11,8	25,8
Коэффициент текучести кадров, коэф.	11,8	25,8
Коэффициент стабильности кадров, коэф.	40,5	40,3
Коэффициент внутренней мобильности	6,7	4,8

Исходя из данной таблицы, видим, что коэффициент текучести достаточно большой, что связано с тем, что в 2018 г. было сокращение штатов по причине сокращения издержек компании.

При этом показатель стабильности персонала практически не изменяется и находится также на высоком уровне.

В рамках анализа кадрового менеджмента представим также значения коэффициента внутренней мобильности, что характеризует состояние внутренних источников комплектования кадрами предприятия.

Он находится из соотношения общего числа сотрудников, сменивших должность к среднесписочной численности.

Соответственно, в 2017 г. значение данного коэффициента 6,7%, а в 2018 г. – 4,8%, что говорит о снижении количества персонала, что получает повышение.

В следующей таблице 7 представим непосредственно анализ движения каждой из категорий сотрудников.

Таблица 7 – Коэффициенты, характеризующие движение каждой категории сотрудников

Показатель	Руководители	Менеджеры	Продавцы-консультанты	Специалисты	Рабочие
Коэффициент оборота по приему, коэф.	-	33	16	-	3
Коэффициент оборота по выбытию, коэф.	-	33	32	66	26,6
Коэффициент текучести кадров, - коэф.	-	33	32	66	26,6
Коэффициент стабильности кадров, коэф.	100	66	84	33	96,6

Соответственно, текучесть менеджеров, продавцов-консультантов и специалистов является, высокой. При этом для того, чтобы понимать количественно, в какой из категории больше всего человек покинуло место работы, отметим, что в 2018 г. ушел 1 менеджер, 8 продавцов-консультантов, 2 специалиста и 8 рабочих.

Следовательно, наибольшее количество уволившегося персонала – это продавцы-консультанты и рабочие.

В магазине ООО «М-Видео» уделяется внимание использованию методов и средств физической культуры для полноценного обеспечения социальной и профессиональной деятельности.

Таким образом, анализ кадрового обеспечения трудовыми ресурсами выявил, что в ООО «М-Видео» на 2018 г. работает 62 сотрудника, что меньше, нежели в 2017 г. Анализ планового и фактического количества выявил несоответствие, т.е. магазин не обеспечен кадрами, как этого требует план, при этом в 2018 г. данное несоответствие возрастает. Проведенный анализ движения персонала, выявил высокий коэффициент текучести, в частности среди продавцов-консультантов и прочих рабочих.

## **2.3 Анализ выявленных проблем кадрового обеспечения в ООО «М-Видео»**

Проведенный ранее анализ кадрового обеспечения в магазине ООО «М-Видео» г. Москва позволил выявить такие проблемы как:

- высокая текучесть персонала;
- несоответствие планового количества сотрудников фактическому.

Далее проанализируем причины такой текучести.

Следовательно, необходимо проанализировать рабочий график сотрудников.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что магазин работает каждый день с 10 утра до 22 вечера, соответственно общее количество рабочих часов за месяц составляет 372 часа. Однако необходимо отметить, что руководитель и специалисты работают только с понедельника по пятницу. В то время, как остальные сотрудники: менеджеры, продавцы-консультанты, рабочие, работают по субботам и через воскресенье. Так, одна смена сотрудников работает в первое, третье воскресенье месяца, а другая смена – второе и четвертое воскресенье месяца.

Отметим, что в рамках работы был проведен опрос персонала и клиентов. Одним из наиболее актуальнейших вопросов к персоналу является их отношение к их рабочему графику.

Рисунок 4 – Устраивает ли сотрудников рабочий график

Как видим, большая часть сотрудников недовольна графиком своей работы.

Кроме сотрудников были также опрошены и клиенты относительно того, когда чаще всего они посещают данный магазин, в какие дни совершают покупки.

Представленная диаграмма дает основание полагать, что пик покупок приходится на воскресенье, когда у основной части покупателей выходной день, соответственно, они имеют свободное время для выбора нужного им товара и его покупки.

Исходя из этого, можем отметить, что рабочий график сотрудников не соответствует трафику покупателей, так как по воскресеньям работает только одна смена сотрудников и на них ложится большой объем работы.

Рисунок 5 – Время посещения магазина клиентами

Внешними рычагами активизации персонала данного магазина является стимулирование. Отметим, что оно представляет собою побуждение к эффективной работе с помощью материальной заинтересованности. Далее отметим, что для ООО «М-Видео» характерны такие способы стимулирования персонала как: выплата премий за отсутствие прогулов, бонусные выплаты в зависимости от персонального вклада, оплачиваемый отпуск, подарки.

При этом необходимо также обратить внимание на то, что очень часто компания использует и прямо противоположные стимулы, а именно штрафные санкции, которые сотрудники получают при нарушении трудовой дисциплины, внутреннего распорядка и прочее.

Заработная плата персонала – это один из стимулов для сотрудников. Для нее характерно то, что она не является фиксированной и зависит напрямую от уровня продаж и количества отработанных часов. Выдача активным сотрудникам дисконтных карт – это еще один способ стимулирования персонала, который на сегодняшний день используется ООО «М-Видео». Также обратим внимание на мотивацию. Среди ее инструментов для ООО «М-Видео» характерно продвижение по службе, возможность обучения и получение благодарностей.

При этом, в рамках опроса персонала сотрудникам также был задан вопрос относительно удовлетворенности системой мотивации.

Рисунок 6 – Удовлетворенность системой мотивации

Данный опрос наглядно подтверждает тот факт, что не все сотрудники удовлетворены существующей системой мотивации.

Представим далее в таблице 8 анализ каждой категории сотрудников по уровню образования.

Таблица 8 – Образование сотрудников в 2017 г. по каждой категории

Показатель	Руководители	Менеджеры	Продавцы-консультанты	Специалисты	Рабочие
Высшее	1	3	10	3	10
Среднее			4		6
Среднее специальное			11		14

Исходя из данной таблицы, большинство продавцов-консультантов и рабочих, в частности кассиров, не имеют высшего образования. Следовательно, можно предположить, что их коммуникативные и общепрофессиональные компетенции недостаточно сформированы. Данное суждение подтверждают результаты опроса клиентов магазина.

**Как быстро подошел продавец-консультант**

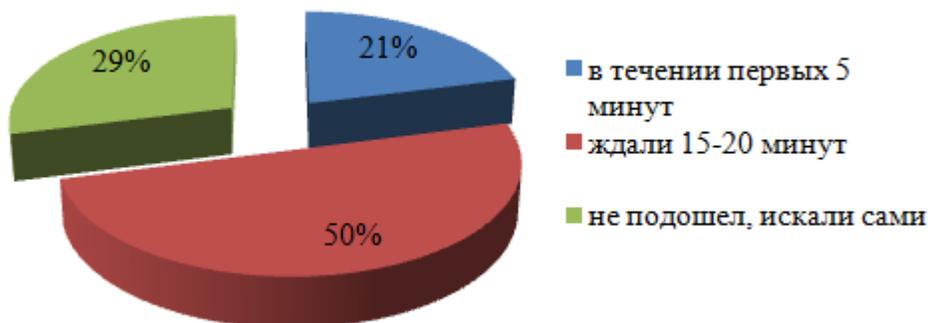


Рисунок 7 – Насколько быстро подошел продавец-консультант

Анализ результатов подтверждает то, что в большинстве случаев консультант подошел только в течение 15-20 минут (50%). При этом 29% опрошенных искали его сами.

Следующим вопросом, который был задан клиентам ООО «М-Видео» был вопрос относительно качества ведения беседы. Результат на рисунке 8

**Оценка качества ведения беседы с клиентом**

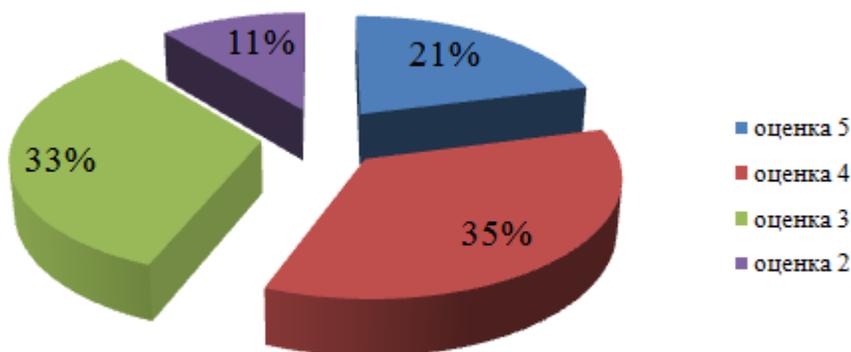


Рисунок 8 – Качество ведения беседы

Следовательно, только 21% клиентов оценили качество беседы на 5. 35% опрошенных поставили за качество беседы оценку 4. Остальные же 33% и 11% выставили оценки 3 и 2 соответственно, что и подтверждает тот факт, что отсутствие высшего образования у данной категории влияет соответственно на отсутствие необходимых навыков общения.

Далее клиентов попросили оценить общую компетентность сотрудников ООО «М-Видео».



Рисунок 9 – Оценка общей компетентности сотрудников ООО «М-Видео»

Полученные результаты подтверждают предположение о том, что отсутствие высшего образования у продавцов-консультантов и прочих рабочих, в частности кассиров, влияет на наличие необходимых компетенций.

Подводя итог, в данной работе проводится исследование кадрового обеспечения трудовыми ресурсами ООО «М-Видео».

Отмечено, что данная компания лидер среди розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских компаний в этом сегменте. Анализ кадрового обеспечения требовал изучения структуры управления, которая, как оказалось, построена по линейно-функциональному типу для большей эффективности. Также было установлено, что численность персонала в 2018 г. снизилась, а основными методами управления персоналом являются стимулирование и мотивация.

Среди основных проблем: несоответствие планового числа персонала фактическому, которое вызвано текучестью персонала, а также отсутствие нужных компетенций у продавцов-консультантов и кассиров, что было выявлено в разрезе обеспеченности квалифицированным персоналом.

### **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса кадрового обеспечения**

## **3.1 Мероприятия по устранению существующих проблем кадрового обеспечения**

Ранее было определено, что одной из причин необеспеченностью кадрами ООО «М-Видео» является текучесть персонала, среди причин которой – неэффективный рабочий график, неудовлетворенность персонала системой мотивации, а также отсутствие необходимых компетенций у продавцов-консультантов и кассиров, что приводит к недопониманию с клиентами. Следовательно, для устранения данных проблем рекомендуются следующие мероприятия:

1. Планирование эффективного графика работы.
2. Совершенствование системы мотивации сотрудников.
3. Разработка стандартов для персонала, в которые будет входить уровень образования.
4. Привлечение высококвалифицированных специалистов из ВУЗов.

Далее рассмотрим каждое из предложенных решений.

1. Отметим, что на сегодняшний день график работы составляется менеджером с помощью программы Excel. Однако каждый день технологии совершенствуются и на рынке появляется множество автоматизированных специализированных программ, которые позволяют делать определенные процессы, в частности планирование рабочих графиков, более эффективным.

В данном случае ООО «М-Видео» необходимо купить программное обеспечение PLANIMUM – автоматическое составление расписаний.

Данная программа создана в помощь управленцам, сотрудникам магазинов, колл-центров, кинотеатров и прочих заведений с большим количеством сотрудников, плавающим или сменным графиком.

Для работы в данной программе необходимо вводить условия, ограничения и менеджер получит готовый план на месяц. Посчитанный план будет иметь свой уникальный адрес, который менеджер сможет использовать, чтобы вернуться к нему, или переслать коллегам.

В зависимости от того, сколько в смене человек, PLANIMUM равномерно распределит выходные и рабочие дни.

Для каждого сотрудника можно отметить дни, в которые он работать не будет.

На рисунке 10 представлено окно для создания графика работы в данной программе.

Планировщик

Месяц 2018 07

Имя сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
⊗																															
⊗																															
⊗																															
⊗																															
Количество человек в смене	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

Ещё сотрудник

Работать не хочет

Должен работать

Отпуск или больничный

Свободен

Количество человек в смене

2

Назначить на все дни

Составить план

Рисунок 10 – График работы созданный в программе PLANIMUM

Отметим тот факт, что ранее было установлено, что наибольший пик продаж приходится на воскресенье, в то время, как согласно графику, в этот день работала только одна смена сотрудников, что значительно усложняло работу персонала. Именно поэтому, планируя и создавая новый график необходимо, чтобы у каждого сотрудника было 2 выходных дня в неделю, при этом их желательно делать в будние дни, так как в воскресенье в магазине должны работать две смены сотрудников.

Следовательно, создание такого гибкого графика работы позволит повысить эффективность продаж и удовлетворенность сотрудников от того, что они имеют гибкий график работы.

2. Далее обратимся к системе мотивации сотрудников.

Отметим, что одним из мотивирующих факторов является объективная оценка персонала и возможность продвижения по службе. Необходимо чтобы система оценки сотрудников была четкой, прозрачной и всем известной. Чтобы в случае повышения зарплаты одним, другие не восприняли это как несправедливость.

При этом очень важно, чтобы оценка персонала проводилась не просто так, а давала видимый результат работникам. Перемещение сотрудников на более высокие должности является одним из сильнейших мотивов эффективной работы. Для этого необходимо регулярно, желательно не реже одного раза в год, производить повышение или перемещение сотрудников в другой отдел или даже отделение. Таким образом, все остальные работники будут стремиться достичь того же, и работа магазина будет действительно эффективной. Стоит иметь в виду, что не всегда материальная выгода, является лучшим стимулирующим фактором для сотрудников магазина. Для некоторых работников гораздо важнее признание общественности и осознание того, что его труд действительно ценится. Потому, стоит регулярно устраивать корпоративные вечера, с вручением грамот или просто выражением признательности и благодарности лучшим из лучших.

3. Следующей рекомендацией является разработка стандартов, которая будет содержать уровень образования сотрудников.

Корпоративные стандарты – это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила.

Корпоративные стандарты позволяют воспроизводить заданную технологию работ, помогают выявлять типичные ошибки, формировать желаемую корпоративную культуру. Сотрудники получают готовые решения для типовых задач, а руководители компании – четко сформулированные, формализованные требования к результатам деятельности работников.

Стандартизация работ особенно важна в сфере торговли и сервиса, где сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентом, как в данном случае. Как правило, работу по стандартизации бизнес-процессов в компании начинают с разработки Стандартов работы торгового (сервисного) персонала, что и необходимо в случае ООО «М-Видео».

Обычно разработкой Стандартов в компании занимается менеджер по персоналу. В целях экономии кадровых и временных ресурсов ООО «М-Видео» предлагается привлечь к разработке этого проекта консалтинговую компанию.

В данном случае основной упор делается на стандарты относительно владения компетенциями. Соответственно, эти стандарты должны быть нацелены на выработку единого перечня компетенций по каждой должности.

Для формирования данных стандартов необходимо выявить уровень образования сотрудников ООО «М-Видео», после чего возможны проведение курсов повышения квалификации или тренингов, направленных на повышение уровня владения компетенциями.

Для непосредственной оценки компетенций персонала руководство магазина №4 ООО «М-Видео» будет использовать метод тайного покупателя, который и позволит устанавливать уровень владения компетенциями.

4. Еще одной рекомендацией, которая поможет решить проблему относительно уровня компетенций персонала является сотрудничество с ВУЗами. В поисках высококвалифицированного персонала многие компании выбирают сотрудничество с учебными заведениями. Сейчас ВУЗы охотно сотрудничают с предприятиями в виду того что критерием оценки эффективности ВУЗа является процент трудоустроившихся выпускников.

Наиболее распространенный вариант – размещение информации о вакансиях в учебных корпусах профильных вузов, на сайте ВУЗа, ВУЗовской газете.

Более эффективный способ привлечения внимания студентов и выпускников – проведение презентации компании в стенах учебного заведения.

Заключение договоров о направлении студентов для прохождения производственной практики в организации. Одним из способов является рекомендации руководства учебного заведения самых эффективных студентов.

Более эффективный вариант – заключение договоров на целевое обучение студентов на профильных специальностях.

Таким образом, для устранения выявленных ранее проблем в ООО «М-Видео» было рекомендовано несколько мероприятий. В первую очередь, для снижения текучести кадров было предложено разработать новый график работы сотрудников. Кроме это, необходимо использовать мотивирующие факторы, среди которых совершенствование оценки персонала, продвижение по службе, было предложено разработать корпоративные стандарты, в которых акцент будет сделан непосредственно на уровень владения соответствующими той или иной должности компетенциями, а также привлекать высококвалифицированных специалистов из числа студентов ВУЗа.

## 3.2 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций

Эффективность является наиболее общей характеристикой, которая сравнительно показывает результативность применения организационной системой одного либо нескольких факторов в процессе производства и реализации услуг или продукции: степень использования ресурсов; целесообразность организационной структуры и системы управления; социальные взаимоотношения в коллективе и прочее.

Понятие эффективность проекта развития рассматривается как способность компании через проектирование и реализацию проектов развития, приближать фактическое состояние, выраженное через систему выстроенных бизнес-процессов, к стратегическому уровню, раскрывающегося через определение места компании в системе потребительского рынка.

Проблема оценки эффективности проектов развития весьма многогранна, что объясняет разнообразие существующих подходов и методик оценки эффективности проектов.

Экономическая эффективность выражается разностью между результатом (доходом), полученным от стратегий, и вложенными средствами на их реализацию (затратами) за определенный промежуток времени:

(1)

где Д – доходы, полученные в результате проведения маркетинговых мероприятий,  
З – совокупные затраты на проведение маркетинговых мероприятий.

В таблице 9 представим все затраты.

Таблица 9 – Затраты на проведение мероприятий по совершенствованию

Статья затрат	Затраты, руб.
Покупка программного обеспечения PLANIMUM	32 000

Повышение эффективности системы мотивации с помощью усовершенствования оценки персонала	206 000
Разработка корпоративных стандартов	200 000
Расходы, связанные с сотрудничеством с ВУЗами	50 000
Итого	488 000

Следовательно, общие затраты составят 488 000 руб.

Необходимо отметить, что по прогнозам предложенные мероприятия должны повлиять на эффективность работы персонала. Это, в свою очередь, приведет к снижению текучести персонала.

Таблица 10 – Прогнозные показатели

Показатель	2018	2019 (прогноз)	Изменение
			+/-
Коэффициент оборота по приему, коэф.	4,38	12	+ 7,62
Коэффициент оборота по выбытию, коэф.	25,8	11	- 14,8
Коэффициент текучести кадров, коэф.	25,8	11	-14,8
Коэффициент стабильности кадров, коэф.	40,3	88,7	+ 48,4

Как видим, показатели трудовых ресурсов в прогнозном периоде улучшаются, а это говорит о том, что предложенные мероприятия будут эффективными, для ООО «М-Видео».

При этом необходимо обратить внимание на то, что улучшение работы персонала, будет способствовать повышению выручки в данном магазине. Исходя из этого, прогнозный рост выручки должен составить 1 650 тыс. руб.

Исходя из этого и затрат на мероприятия, экономическая эффективность составит 1 162 тыс. руб.

Также отметим, что после внедрения указных мероприятий возможно повышение лояльности клиентов к ООО «М-Видео».

Соответственно, предложенные мероприятия будут экономически эффективными.

Подводя итог, для устранения выявленных ранее проблем в ООО «М-Видео» было рекомендовано несколько мероприятий, среди которых: разработка новых графиков работы, совершенствование оценки персонала, продвижение по службе, разработка корпоративных стандартов, в которых акцент будет сделан непосредственно на уровень образования.

В рамках рекомендаций по совершенствованию процесса кадрового обеспечения в ООО «М-Видео» было рекомендовано привлечение новых каналов поиска высококвалифицированных специалистов, в частности, сотрудничество с ВУЗаами.

Анализ эффективности предложенных мероприятий установил, что общие затраты составят 488 тыс. руб. При этом значительно снизится текучесть персонала и улучшатся другие показатели эффективности трудовых ресурсов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог, необходимо сказать, что одним из ключевых ресурсов на пути достижения целей организации выступает персонал. При этом для него характерна неоднородная структура. В том случае, когда данная структура будет наиболее оптимальной – предприятие будет работать более эффективно.

Как было отмечено, кадровая политика как деятельность и система отношений, входит в структуру управленческой деятельности субъекта управления. В кадровой политике отражаются принципиально важные позиции субъекта управления по отношению к человеку в организации, его способностям в сопоставлении с её стратегией. Она предопределяет содержание механизма

управления профессиональными возможностями человека в организации.

Объектом исследования в работе выступила компания ООО «М-Видео» г. Москва

Отмечено, что данная компания лидер среди розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских компаний в этом сегменте. Анализ кадрового обеспечения требовал изучения структуры управления, которая, как оказалось, построена по линейно-функциональному типу для большей эффективности. Также было установлено, что численность персонала в 2018 г. снизилась, а основными методами управления персоналом являются стимулирование и мотивация.

Выявлено, что среди основных проблем: несоответствие планового числа персонала фактическому, которое вызвано текучестью персонала, а также отсутствие нужных компетенций у продавцов-консультантов и кассиров, что было выявлено в разрезе обеспеченности квалифицированным персоналом.

Исходя из этого, для устранения данных проблем в ООО «М-Видео» было рекомендовано несколько мероприятий. В первую очередь, для снижения текучести кадров было предложено разработать новый график работы сотрудников, который будет эффективным, как для самого магазина, так и для сотрудников. Кроме этого, необходимо использовать мотивирующие факторы, среди которых совершенствование оценки персонала, продвижение по службе. Также было отмечено ранее, что продавцы-консультанты и кассиры имеют проблемы относительно отсутствия общих компетенций и компетенций общения с клиентом, исходя из этого, было предложено разработать корпоративные стандарты, в которых акцент будет сделан непосредственно на уровень образования.

В рамках рекомендаций по совершенствованию процесса кадрового обеспечения в ООО «М-Видео» было рекомендовано привлечение новых каналов поиска высококвалифицированных специалистов. В первую очередь, одним из наиболее эффективных каналов на сегодняшний день являются ВУЗы.

Для того, чтобы оценить эффективность предложенных рекомендаций, в первую очередь, был проведен анализ затрат, которые потребуются для реализации предложенных мероприятий. Соответственно, установлено, что общие затраты составят 488 тыс. руб.

Основными показателями, которые доказывают эффективность можно считать снижение текучести персонала и повышение показателей эффективности трудовых ресурсов. Как следствие этого, возрастет выручка магазина. Установлено, что прогнозная экономическая эффективность составит 1 162 тыс. руб. Социальная эффективность будет выражена в повышении лояльности клиентов.

Все вышесказанное подтверждает, что предложенные рекомендации будут эффективными.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ананских А. А. Повышение производительности труда - основная задача экономики региона / Ананских А. А. // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. - 2015. - № 2. - С. 106-109.
2. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала. Молодой ученый. — 2016. — №23. — С. 479-481.
3. Бойко Ю. И., Коробкина М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2017. - Т. 2. - С. 241-245.
4. Васильев В. А. О роли трудового законодательства в повышении производительности труда / Васильев В. А. // Российская юстиция. - 2015. - № 4. - С. 60-63.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
6. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО - Люберцы: Издательство Юрайт, 2017. - 244 с.
7. Кардашевский В. В. Рост производительности труда - главная задача модернизации экономики России / Кардашевский В. В. // Уровень жизни населения регионов России. - 2015. - № 1. - С. 40-47.
8. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2016. - 344 с.
9. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2016. - 80 с.

10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 524 с.
11. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 423 с.
12. Оплата труда персонала: учебник. - М.: АльфаМ: ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
13. Сосков В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2014. - 512 с.
14. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2014. - 624 с.
15. Травин В.В. и др. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2015. -234с.
16. Цыганков В. А. Эволюция подходов к оценке эффективности труда в современной экономике / В. А. Цыганков // Бизнес. Образование. Право. - 2015. - № 1 (26). - С. 110-112
17. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -347с.
18. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. - СПб. 2014. - 343 с.
19. Черникова О. П. Производительность труда как инструмент стимулирования экономики и повышения национальной конкурентоспособности / Черникова О. П., Стрекалов С. В. // Научные технологии разработки и использования минеральных ресурсов. - 2015. - № 1. - С. 161-167.
20. Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // Наукоеведение (электронный журнал). - 2015. - №5(24). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/129EVN514.pdf>.
21. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2016 - 152 с.
22. Экономика и социология труда: учебник для студентов высш. учеб. заведений. -М.: ИНФРА-М,2015-583с.