

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации

(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»)

Студент

К.С. Бокова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: К.С. Бокова.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа.

Целью исследования является повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект исследования - ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

Предмет исследования - инструменты стимулирования сотрудников.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: разработанные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», позволят решить ряд проблем в системе управления персоналом. По полученным данным определено, что затраты на реализацию мероприятий составят 184900 руб. Предложенные мероприятия, с точки зрения экономической эффективности, будут способствовать снижению текучести персонала и повышению производительности труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 43 источника и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 18.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	6
1.1 Понятие и роль системы управления персоналом.....	6
1.2 Методы стимулирования и мотивации сотрудников .....	10
2 Анализ системы управления персоналом на примере ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» .....	16
2.1 Общая характеристика организации и организационно-экономические показатели деятельности ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».....	16
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации .....	22
3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» на основе инструментов стимулирования сотрудников	39
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников .....	39
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий. ...	46
Заключение .....	50
Список используемых источников.....	53
Приложение А Положение об обучении персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» .....	57

## Введение

На современном этапе роль человека в бизнесе приобрела особую актуальность, так как работник является не только важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, но и главным его стратегическим ресурсом. Сегодня существует большое количество нерешенных вопросов в сфере стимулирования труда работников предприятий к высокопроизводительному труду. Поэтому совершенствование системы стимулирования труда персонала, поиск новых решений, изучение современного опыта позволит повысить заинтересованность работников и увеличит экономический эффект деятельности предприятия, позволит определить их влияние на результативность деятельности предприятия.

Актуальность темы исследования. В рыночных условиях предприятие нуждается в специалистах не только квалифицированных, но и способных при выполнении поставленных задач самостоятельно принимать решения и нести полную ответственность за безупречно выполненную работу. Именно поэтому совершенствование управления персоналом при условии правильного подбора и применения всего комплекса мер, выступает одним из самых приемлемых путей, ведущих к повышению эффективности деятельности предприятия.

Целью исследования является повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом на примере ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»;
- предложить мероприятия по повышению эффективности управления

персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект исследования - ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

Предмет исследования - инструменты стимулирования сотрудников.

Теоретической основой исследования явились труды российских и зарубежных ученых в области управления персоналом, таких как С.Б. Каверин, Е.И. Комаров, А.Ю. Цыпкин, И.А. Чиликина, С.А. Шапиро, М.А. Devanna, С. Hendry, G. Jonson и др.

Информационную базу исследования составили научные статьи в периодической печати по исследуемой проблеме, нормативные акты, учебные пособия, методические пособия, локальные нормативные акты и отчетность предприятия.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических основ системы управления персоналом организации. В нем раскрываются такие вопросы, как понятие и роль системы управления персоналом, методы стимулирования и мотивации сотрудников.

Второй раздел посвящен анализу системы управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС». Здесь представлена основная характеристика деятельности предприятия, особенности системы управления персоналом.

В третьем разделе описаны мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников, разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом, проведена социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.

# **1 Теоретические основы системы управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие и роль системы управления персоналом**

В последнее время все более важное смысловое значение получают вопросы качества и эффективности управления персоналом организации как фундаментального фактора ее стабильного и устойчивого развития.

«Деятельность предприятия в независимости от формы собственности напрямую зависит от структуры, качества и эффективности управления ресурсами организации. Одним из ключевых ресурсов является персонал» [19]. Важнейшим ресурсом, который определяет эффективность работы и продвижение предприятия на рынке, является интеллектуальный потенциал предприятия. Насколько бы не была продумана структура управления персоналом на предприятии, результат будет напрямую зависеть от качественного состава интеллектуального потенциала, которым являются сотрудники и это не только их квалификация, но и энтузиазм, самоотдача, творческий подход, с которым они выполняют свои обязанности. Грамотно продуманная и организованная структура управления людьми залог эффективного функционирования организация. Достижение поставленных целей и получение прибыли зависит от квалификации и профессионализма кадров.

Персонал организации, как ресурс, является объектом управления и имеет собственные индивидуальные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие продуманного и умелого учета в практической работе.

Данный вид ресурса отличается от других (материальных, сырьевых, финансовых,) тем, что сотрудник – это индивидуум, который имеет право отказаться от условий, на которых его планируют использовать, участвовать в переговорах об уровне оплаты труда, повышать свою квалификацию или

перепрофилироваться, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, самостоятельно принимать решение, какие профессии являются для него социально неприемлемыми. В связи с этим персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные предпочтения, квалификацию, мотивы и ценности.

Люди – это важнейший ресурс организации. Они могут создавать новые продукты, аккумулировать и использовать финансовые ресурсы, способны осуществлять контроль качества выпускаемого продукта или оказываемой услуги. Крайне важно отметить тот момент, что люди способны к постоянному совершенствованию и саморазвитию. Их возможности практически безграничны, в то время как другие ресурсы организации ограничены.

«Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководства компании по формированию коллектива и достижению этим коллективом задач и целей организации. В современном производстве очевидна прямая зависимость между заботой о сотрудниках и повышением уровня производительности их труда и эффективности всего предприятия» [26].

Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование предприятий, фирм, организаций, учреждений, любых видов коммерции и любых форм занятости.

Модель управления персоналом является предметом изучения отечественных и зарубежных исследователей. Из представителей российской школы изучения системы управления персоналом можно выделить А.Я. Кибанова [11], О.С. Виханского [4], А.М. Карякина [10], которые посвятили свои исследования изучению моделей управления персоналом, особенностям применимости их в российской действительности.

Каждая компания самостоятельно выбирает для себя модель управления персоналом, которая учитывает качество рабочей среды, характерное данной организации.

Для успешного управления персоналом на предприятии целесообразно использовать не только определенную модель управления персоналом, а также применять различные комплексные модели.

В таблице 1 представлены задачи управления персоналом и элементы, их отражающие.

Таблица 1 – Задачи управления персоналом

Составляющие элементы управления персоналом (цели)	Задача управления персоналом
Знание внешней среды (экономика, технологии, демография, глобализация)	Анализ воздействия внешней среды на систему управления персоналом.
Исполнение интересов целевых аудиторий (инвесторов, клиентов, сотрудников и менеджеров)	Анализ рыночной ценности для инвесторов путем управления персоналом. Формирование клиентской базы посредством налаживания тесных связей с основными клиентами.
Создание систем и технологий управления персоналом (производительность, люди, рабочие процессы, информация)	Анализ управления бизнес-процессами, связанных с управлением персоналом
Профессионализм в управлении персоналом (роли, развитие и компетенции специалистов по управлению персоналом)	Точное распределение обязанностей в службе управления персоналом. Инвестирование в сотрудников службы управления персоналом для того чтобы обеспечить им требуемое развитие и обучение.

Таким образом, «анализируя цели и задачи управления персоналом, можно отметить, что основной целью является создание систем и технологий управления производительностью труда, рабочими процессами и информацией» [8].

«Управление персоналом необходимо понимать, как совокупность множества способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации» [8]. На данный момент в данную категорию входят следующие составляющие (рисунок 1).



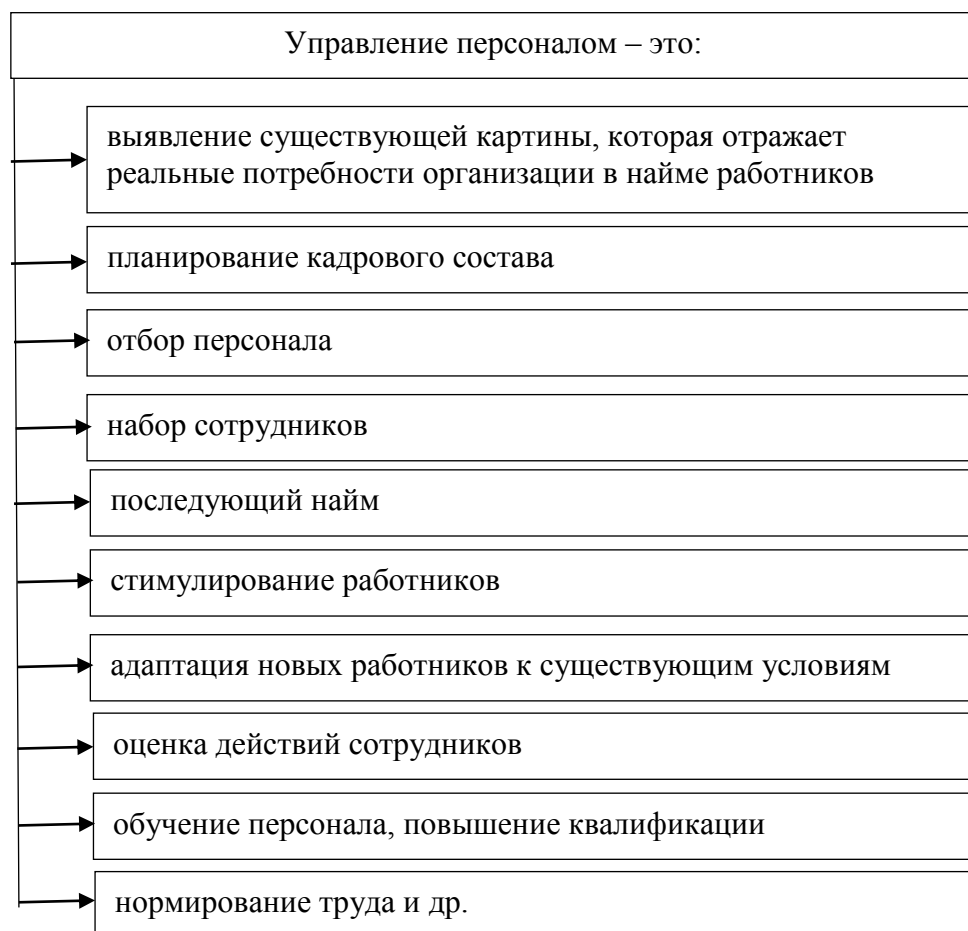


Рисунок 1 – Составляющие понятия «управление персоналом»

Приведенные тезисы дают возможность сделать следующее заключение: «нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем, и персоналом, в частности, в большой мере реализовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании» [21].

Следует выделить, что «в сфере управления кадрами происходят существенные изменения, согласно с которыми вместо общепринятой практики работы с кадрами, которая направлена на фактическое потребление рабочей силы в период жестких организационных структур и стабильной занятости, приходят совершенно другие модели управления, предусматривающие следующее:

- использование комплекса программ по стимулированию персонала при значительном расширении полномочий в принятии окончательных решений;

- формирование реальных условий для фактического расширения своих знаний, профессионального самосовершенствования, повышения квалификации на принципе постоянства;

- гибкое применение человеческих ресурсов, повышение организаторской и творческой активности персонала;

- создание новых моральных ценностей, с которыми согласен весь персонал фирмы и др.» [5].

Практическим результатом процесса «управления персоналом считается выбор и разработка стратегии. Стратегия управления персоналом – это важнейшее направление создания конкурентоспособного высокопрофессионального персонала для достижения долгосрочных целей и выполнения общей стратегии организации» [21].

Таким образом, проведя анализ различных подходов к характеристике процесса управления персоналом, можно дать следующее определение: управление персоналом является совокупностью различных способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, задействованных на определенном предприятии.

## **1.2 Методы стимулирования и мотивации сотрудников**

«Эффективность работы на предприятии во многом определяется качеством работы персонала. Для того чтобы работники качественно занимались трудовой деятельностью требуется создать благоприятные условия» [31].

«Стимулирование персонала – это создание определенных условий, благодаря которым трудовая деятельность, которая дает результаты, становится нужным и достаточным условием для удовлетворения потребностей сотрудника» [18].

Методы стимулирования и мотивации персонала можно разделить на экономические или материальные и нефинансовые или нематериальные (рисунок 2).

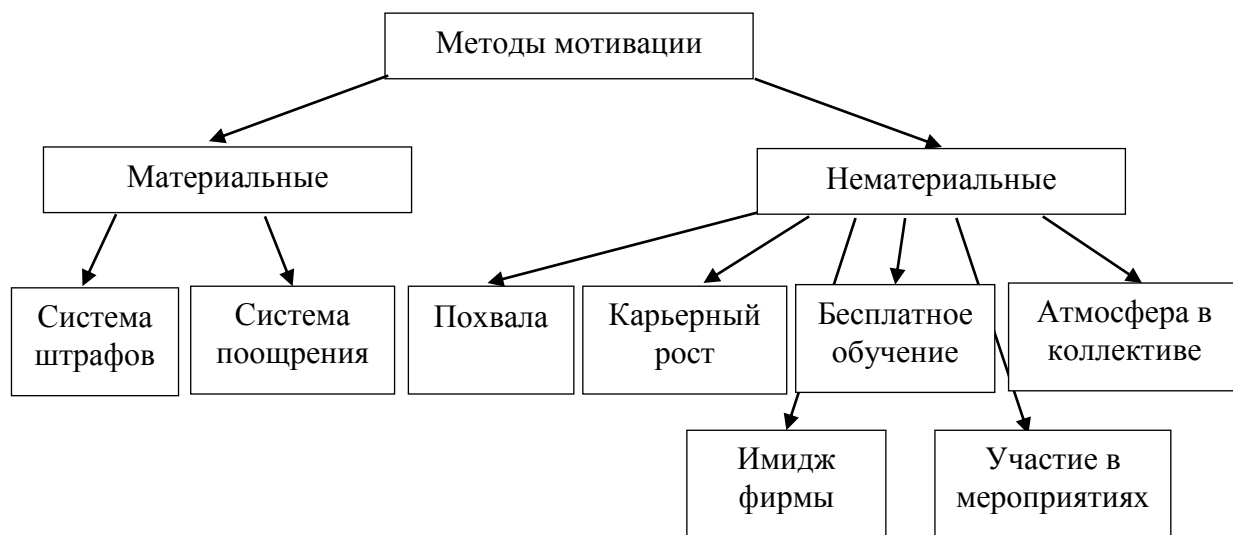


Рисунок 2 - Методы стимулирования и мотивации персонала

«Экономические методы делятся на две большие группы:

- система штрафов предполагает штрафование за некачественное выполнение работы, что в свою очередь мотивирует работника на улучшение своей трудовой деятельности;

- система поощрения – это противоположный метод, когда сотруднику выплачиваются дополнительные премии или бонусы за качественную работу. Мотивация происходит следующим способом – каждый работник будет стремиться выполнить работу лучше, чтобы получить премию» [14].

«Помимо денежного поощрения работников по результатам трудовой деятельности, к экономическим методам стимулирования и мотивации можно отнести:

- оплату расходов на транспорт;
- бесплатное питание;
- бесплатное обучение;
- программу по обеспечению жильем;

- льготы на воспитание и обучение детей;
- бесплатное страхование» [7].

Нефинансовая мотивация имеет несколько разновидностей. Первая разновидность нефинансовой мотивации - получение похвалы от начальника. Считается, что этот метод является наиболее эффективным. Похвала начальника, будь она личной или публичной, всегда заставляет работника работать лучше. Зачастую в организации имеются специальные доски почета, где размещены лучшие сотрудники компании.

Вторая разновидность нефинансовой мотивации - возможность карьерного роста. Любой сотрудник знает, что при качественном выполнении работы, он может быть повышен, что в свою очередь скажется на его социальном статусе и дальнейшем развитии профессионализма.

Третья разновидность нефинансовой мотивации – это бесплатное обучение за счет компании. Это может быть бесплатное прохождение курсов повышения квалификации.

Четвертая разновидность нефинансовой мотивации - хороший коллектив и дружеская атмосфера. Считается, что в теплой и приятной атмосфере работники лучше выполняют свою деятельность. В случае с тревожной и напрягающей обстановкой производительность труда значительно снижается.

Пятой разновидностью является имидж фирмы. Многие стремятся работать в известной компании. Благодаря тому, что компания известная, качество работы значительно улучшается.

Шестой разновидностью нематериальной мотивации персонала является - участие в различных мероприятиях. Это могут быть коллективные выезды на природу, походы в театр или концерт, совместные занятия спортом. Только после хорошо отдыха работники смогут отлично работать [19].

Каждый начальник самостоятельно решает, какие методы стимулирования и мотивации персонала использовать в его компании.

В инструментах стимулирования персонала можно выделить нестандартные или нетрадиционные. Насчитывают несколько самых популярных нестандартных инструментов, они достаточно простые, могут использоваться в любой компании» [19] (рисунок 3).

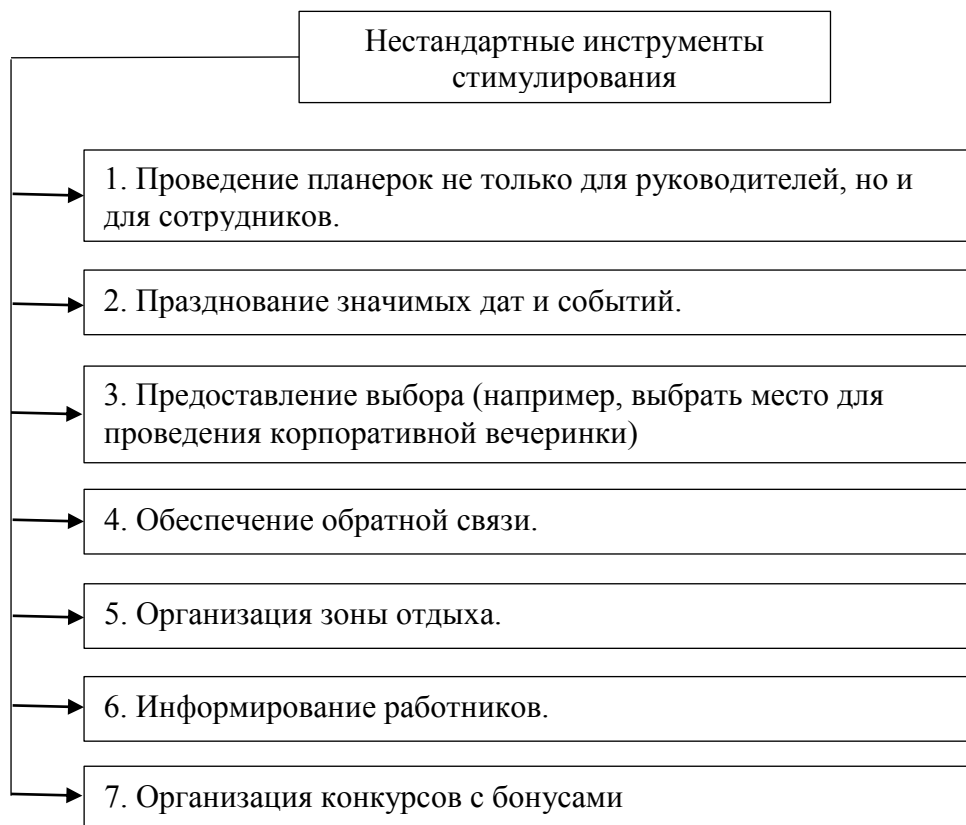


Рисунок 3 – Нестандартные инструменты стимулирования персонала

Социально-психологические инструменты стимулирования «направлены на работу сотрудника для достижения целей организации, а также на возможность профессионально развиваться. В качестве основных инструментов здесь выступают:

- социальные исследования - это изучение проблем социального характера на предприятии, с их помощью можно воздействовать на работников непосредственным образом;

- различного рода соревнования для выявления лидера в коллективе;

- гуманизация труда. Это цвет и музыка в кабинетах, присутствие творчества в трудовой деятельности и так далее» [14].

В качестве моральных инструментов мотивации выступают:

Во-первых, признание каких-либо достижений работника публично. Личное признание сотрудника руководителем. Это может быть простая благодарность или письмо, высланное почтой на дом.

Во-вторых, «рейтингирование – это один из современных инструментов мотивации персонала. С помощью данного инструмента возможно построение сотрудников по иерархии ценностей для бизнеса и в результате этого разработать систему оплаты труда для каждого работника. Все работники оцениваются по некоторым критериям: уровень ответственности, предъявляемые требования к квалификации и так далее» [17].

Из всех перечисленных методов нельзя назвать лучшим один. Наиболее эффективно они используются совместно.

Итак, каждый работодатель заинтересован в том, чтобы его сотрудники не только с удовольствием приходили на работу, но и выполняли непосредственные обязанности с максимальной самоотдачей. Но для достижения этих целей одной заработной платы недостаточно, поэтому к материальной заинтересованности некоторые руководители добавляют еще и социальную, а также психологическую, таким образом, стимулируя персонал приносить пользу и себе, и компании.

На рисунке 4 представлены возможные инструменты стимулирования, применяемые в современной практике стимулирования сотрудников.

Таким образом, цель любого предприятия - получение прибыли, за счет основных средств, высокооплачиваемых заказов, а также за счет трудовых ресурсов. Сотрудники зачастую выбирают организации, в которых могут предложить не только высокий уровень оплаты труда, но и возможность самореализации на выбранной профессиональной стезе, а также приемлемые

условия для совмещения и трудовой деятельности, и социальной жизни.



Рисунок 4 – Инструменты стимулирования персонала

Итак, компании заинтересованы в том, чтобы создать оптимальные условия труда за счет применения инструментов стимулирования сотрудников, посредством которых возможно достичь поставленных целей, финансового успеха и привлечения нужных специалистов. Основные инструменты стимулирования делятся на: совершенствование организации труда, материальное и нематериальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы.

## **2 Анализ системы управления персоналом на примере ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»**

### **2.1 Общая характеристика организации и организационно-экономические показатели деятельности ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»**

Общество с ограниченной ответственностью «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», основанное в 2009 году, представляет собой коммерческую организацию, занимающуюся продажей повседневной одежды и аксессуаров, имеет 1 магазин в г. Тольятти [40].

ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» действует на основании Гражданского кодекса РФ, «Закона об обществах с ограниченной ответственностью» и Устава. Учредительным документом данного предприятия является Устав общества. В нем рассматриваются общие положения, правовое положение, ответственность, цели и виды деятельности, уставный капитал общества, права и обязанности участников, имущество, фонды и прибыль предприятия, учет и отчетность общества и т.д. Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

Режим работы предприятия: ежедневно, с 10:00 – 21:00, без перерыва.

Юридический адрес предприятия: Самарская область, г. Тольятти, улица Революционная, д. 52.

Ассортимент ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» представлен следующими однородными группами товаров:

- женская одежда;
- мужская одежда;
- аксессуары;
- нижнее белье;
- носочно-чулочные изделия.



В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» линейно–функциональная организационная структура. Таким образом, каждый работник выполняет свой набор функций и несет ответственность за их выполнение.

Организационная структура представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Преимущества организационной структуры ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» заключаются в следующем:

- четкое взаимодействие подразделений;
- руководство осуществляется под строгим контролем генерального директора;
- разделение ответственности между сотрудниками;
- быстрое реагирование отделов организации на распоряжения и указы руководителя.

Недостатки организационной структуры ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» заключаются в следующем:

- между руководством и подчиненными располагается огромное количество межэтапных звеньев;
- высшее руководство сильно перегружено;
- зависимость между итогами работы и квалификацией сотрудника увеличивается, а также зависимость присутствует между деловыми и личностными характеристиками сотрудников высшего звена.

Далее представлены основные экономические показатели деятельности компании ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины			Изменения (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Выручка, тыс. руб.	29318452	32448985	31973798	3130533	-475187
Себестоимость, тыс. руб.	20147265	23910238	23412758	3762973	-497480
Валовая прибыль, тыс. руб.	9171187	8578747	8561040	-592440	-17707
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2755123	2864533	2966751	109410	102218
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6416064	5714214	5594289	-701850	-119925
Проценты к получению, тыс. руб.	21613	24661	36819	3048	12158
Проценты к уплате, тыс. руб.	1544717	1686889	1462578	142172	-224311

Продолжение таблицы 2

Показатель	Абсолютные величины			Изменения (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Прочие доходы, тыс. руб.	214854	235816	357883	20962	122067
Прочие расходы, тыс. руб.	2211145	2338698	2121974	127553	-216724
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2896669	1949104	2404439	-947565	455335
Налог на прибыль, тыс. руб.	579333	389820	480887	-189513	91067
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2317335	1559283	1923551	-758052	364268
Численность персонала, чел.	214	205	186	-9	-19
Производительность труда, тыс. руб./чел.	7403,8	5270,7	8491,1	-2133,1	3220,4

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 31973798 тыс. руб. Валовая прибыль составила 8561040 тыс. руб. Как видно из проведенных расчетов, выручка предприятия в отчетном периоде снизилась на 475187 тыс. руб. или на 1.46%, а себестоимость – на 455187 тыс. руб. Себестоимость в отчетном году также снизилась на 497480 тыс. руб. и составила в отчетном году 23412758 тыс. руб.

Валовая прибыль снизилась в отчетном году на 17707 тыс. руб. и составила 8561040 тыс. руб. Чистая прибыль выросла на 364268 тыс. руб. за счет роста прочих доходов и снижения прочих расходов.

В таблице 3 представлен анализ структуры и численности персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

В анализируемом периоде численность персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» уменьшилась на 8 человек. В 2019 году по сравнению с 2017 на 5 человек. Незначительно изменилась структура административного персонала – снизилась доля на 26.63 %. Штатный состав руководителей сократилась на 4 человека или на 50%. Снижение численности специалистов

на 7 человек или на 38.89%, в то же время уменьшилась численность продавцов–консультантов на 9 человек или на 6,77%.

Таблица 3 – Анализ состава и структуры и численности персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» по категориям

Категории персонала	2017		2018		2019		Отклонение 2019 от 2017, +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Административный, в т.ч.	35	16,3	33	16,10	27	14,5	-8	129,63
Руководители	12	5,61	11	5,37	8	4,30	-4	150,00
Специалисты	25	11,6	22	10,73	18	9,68	-7	138,89
Продавцы–консультанты	142	66,3	139	67,80	133	71,5	-9	106,77
ИТОГО	214	1000	205	100	186	100	-28	115,05

На рисунке 6 представлена структура персонала в зависимости от возраста.

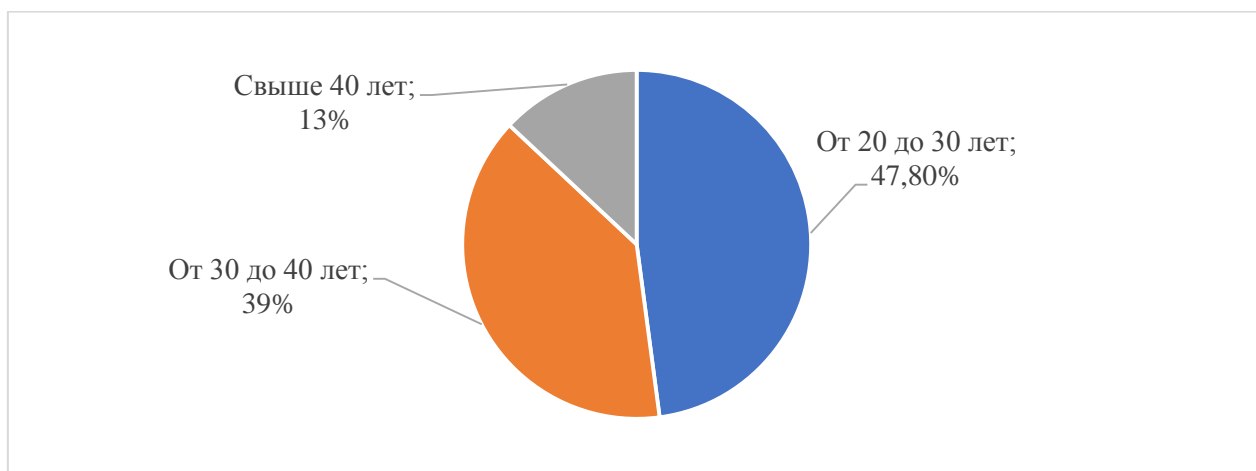


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Из рисунка 6 видно, что наибольшее количество персонала приходится на возраст от 20 до 30 лет (47,8 %), а наименьшее количество персонала приходится на возраст свыше 40 лет (13 %). Структура сотрудников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» по уровню образования представлена на рисунке 7.

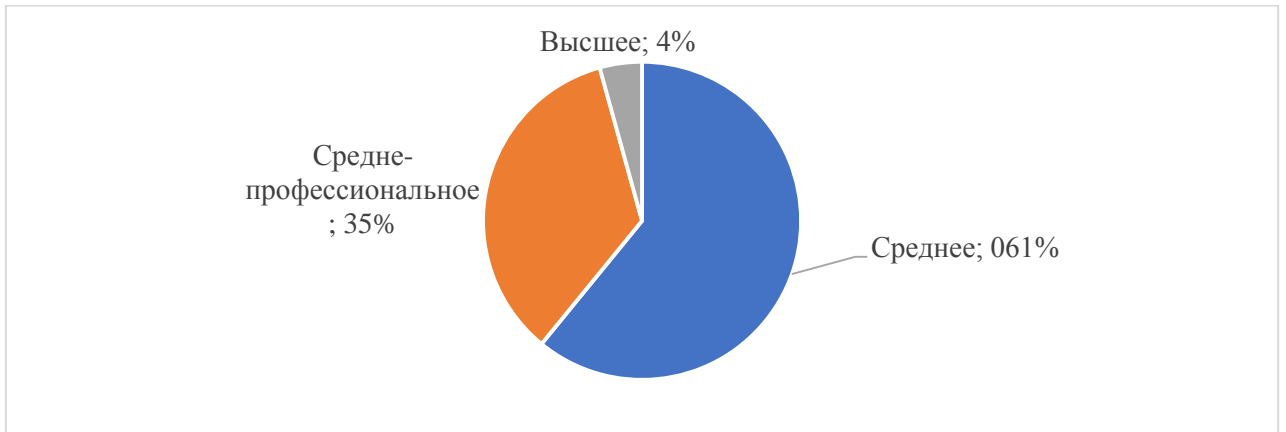


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» по уровню образования

Из рисунка 7 видно, что наибольшая доля сотрудников компании ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» имеет средне-профессиональное образование. Наименьшая доля сотрудников компании имеет высшее образование (34,8%).

Структуру персонала компании ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» в зависимости от стажа работы можно проанализировать на рисунке 8.

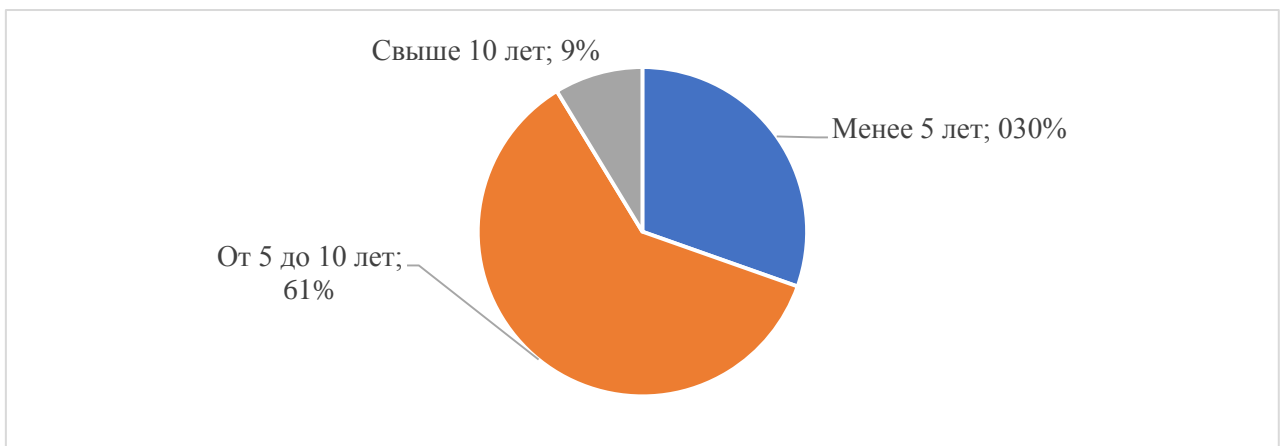


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» по стажу работы

Анализируя рисунок, можно отметить, что в компании ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» наибольшая доля сотрудников проработала 5–10 лет (60,9%). Наименьшая доля сотрудников фирмы проработала менее 5 лет (30,4%).

Таким образом, на основании проведенного исследования можно отметить, что наиболее эффективную финансово–хозяйственную деятельность ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» осуществляло в 2018 году. В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» действует линейно-функциональная организационная структура. В организации работает 186 человек, по количественному признаку преобладает категория «продавцы–консультанты» (71,5%). Большинство сотрудников представлено в возрасте от 20 до 30 лет (47,8%), а по уровню образования больше всего человек имеют средне-профессиональное (60,9%). Коллектив организации стабилен, так как большая часть сотрудников работают в ней от 5 до 10 лет (60,9%).

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления персоналом в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» предусматривает реализацию четырех основных направлений, представленных на рисунке 9.

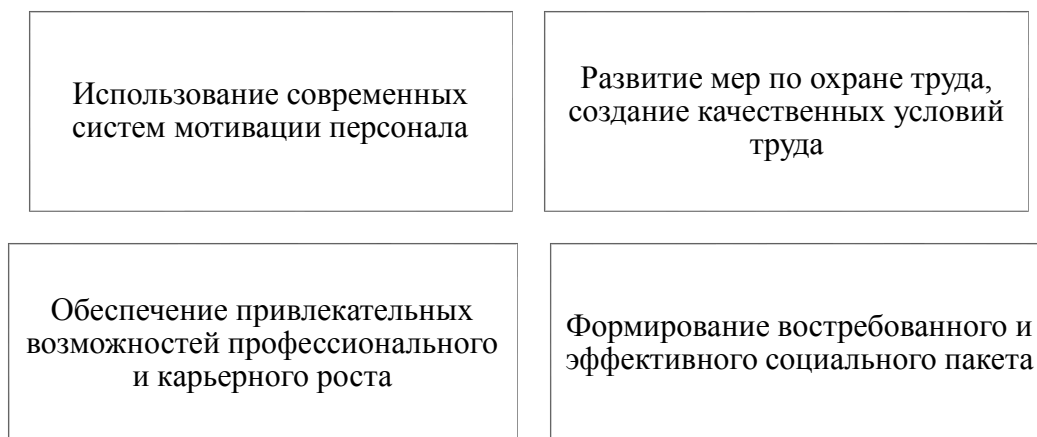


Рисунок 9 – Основные направления концепции управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Управление персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» «направлено на повышение производительности труда и качества трудовых ресурсов, рост взаимной ответственности работника и работодателя. Для этого проводится

постоянный мониторинг кадровой ситуации по ряду показателей, внедряются технические и организационные инновации» [26].

Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны говорит о том, что организация заинтересована в развитие персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – на предприятии наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно обучать.

Таким образом, менеджмент ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» имеет систему мотивации работников основными компонентами, которой являются:

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

Документы, регулирующие деятельность компании в области управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»:

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

Далее проведен анализ основных направлений работы с персоналом.

В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» для отбора персонала используют разные источники. Также в компании есть Положение о порядке подбора персонала в Центральном филиале ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

При возникновении потребности в подборе персонала, руководитель структурного подразделения заполняет заявку и направляет ее в качестве

приложения к служебной записке о подборе персонала, в следующем порядке:

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

В случае положительного согласования заявки, она поступает ответственному за подбор персонала, который обсуждает с руководителем структурного подразделения определенные в заявке требования к кандидату, при необходимости требования корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу. Соискатель при приеме на работу заполняет анкету.

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

К методам поиска и подбора кандидатов относятся следующие:

- 1) Внутренний подбор (ротация);
- 2) Внешний подбор с использованием различных источников информации о кандидатах:

- специализированные сайты сети Интернет;
- СМИ;
- государственные центры занятости;
- ярмарки вакансий;
- кадровые агентства;
- учебные заведения;
- Executive Search.

В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» принят единый формат для размещения вакансий в открытых источниках (интернет, СМИ и т.п.).

План расходов на методы подбора, требующие финансовых затрат, утверждается в составе бюджета доходов и расходов Филиала на год.



Методы поиска кандидатов должны быть экономически целесообразны, соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации.

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

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

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

Далее специалистом по подбору персонала организовывается поток соискателей, соискатели приглашаются в структурное подразделение, где им предлагают заполнить анкету, после чего проводится подробное структурированное интервью с каждым соискателем, целью которого является поиск и отбор кандидатов, наиболее полно отвечающих характеристикам профессионального портрета данной должности.

Кандидат, прошедший собеседование с положительной оценкой Специалиста по подбору персонала, переходит на следующий этап отбора – интервью с непосредственным руководителем (для сотрудников управленческого уровня, принимающих решения). За семь дней мониторинга новый сотрудник (стажер) знакомится с компанией, сотрудниками, основными должностными функциями. Руководитель оценивает стажера. На

основании оценки отдела персонала и руководства стажер переводится на испытательный срок (3 месяца).

Испытательный срок: по истечении трех месяцев проводится аттестация на уровень подготовки. Непосредственный руководитель составляет отзыв о работе стажера и дает свои рекомендации. Если сотрудник проходит аттестацию, то он вводится в штат компании и считается прошедшим испытательный срок.

Специалист отдела персонала оформляет пакет необходимых документов, формирует личное дело сотрудника, подает данные о новом сотруднике в пенсионный фонд и прочие внешние организации, подготавливает приказ о назначении сотрудника на должность, заносит запись в трудовую книжку сотрудника. Сотрудники, прошедшие испытательный срок, работают в соответствии с должностной инструкцией.

В таблице 4 рассмотрено количество сотрудников, пришедших в организацию по разным каналам поиска персонала.

Таблица 4 – Количество сотрудников, пришедших в организацию по разным каналам поиска персонала, чел.

Каналы поиска персонала	2017	2018	2019	Отклонение 2019/2017
Поиск внутри организации	3	4	4	+1
Объявления в средствах массовой информации	6	7	8	+2
Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала	2	2	3	+1
Итого человек	11	13	15	+4

Таким образом, проведенный анализ мероприятий по подбору и отбору персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» с 2017 по 2019 гг. позволил сделать следующий общий вывод.

Каналы поиска персонала, такие как «Объявления в средствах массовой информации» и «Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала» увеличивается в 2019 году, что для компании является достаточно

положительным фактором, а показатель «Поиск внутри организации» в 2018 и 2019 годах выше, чем в 2017 году. Одним из самых успешных каналов является «Объявления в средствах массовой информации» за весь рассматриваемый период; на втором месте «Поиск внутри организации», и третье место «Подбор сотрудников через агентства».

Организация адаптации новых работников.

Изучив организацию адаптации в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», выявлено, что адаптация проводится в 2 этапа:

- трудоустройство специалиста менеджером по персоналу, краткая история о компании и ознакомление с графиком работы;
- знакомство с коллегами, постановка задач руководителя отдела.

Организация стремится удовлетворить как можно больше ожиданий нового работника на первых этапах адаптации для улучшения качества последней и уменьшения её сроков. Ведь первые шаги в организации самые важные с точки зрения адаптации, так как уже говорилось во введении, 90% увольняющихся с работы уже в первый день поступления на неё, решали, что они здесь не будут работать, или обязательно уйдут по истечении короткого времени.

Среди основных целей адаптации работников в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» выделяют следующие:

- Снижение стрессов, испытываемых новым работником.
- Сокращение текучести кадров.

Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Основными элементами адаптации персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» являются:

- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;

– удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;

– дружелюбность коллектива;

– взаимопонимание с руководством.

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

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

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

Система подготовки и повышения квалификации кадров.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способностями общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» разработано Положение об обучении персонала, согласно которому проводятся следующие виды работ:

– анализ профессионального состава и расстановки кадров;

– «мероприятия по подготовке кадров для новых видов деятельности;

– работа с резервом кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия);

– подготовка и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с персоналом;

– особые формы переподготовки и повышения квалификации кадров;

– примерное содержание программ подготовки и переподготовки кадров;

– мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров» [26].

В таблице 5 рассчитаны основные показатели обучения сотрудников в 2019 г.

Таблица 5 – Показатели обучения сотрудников в 2019 г.

Количество часов обучения на одного сотрудника	21960 час. / 393 чел. = 56 час.
Процент сотрудников, прошедших обучение в течение года	$218 / 393 \times 100 = 55,47 \%$
Процент сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию	$179 / 393 \times 100 = 45,6 \%$

В течение 2019 года сотрудники прошли обучение, которое в среднем на одного человека было рассчитано на 56 час. По окончании обучения сотрудникам выдаются удостоверения. В 2019 г. обучением были охвачены 55,47 % сотрудников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС». Постановка задач на каждый год по развитию персонала осуществляется управляющим магазина. За 2019 г. только для 45,6 % сотрудников были поставлены задачи для развития.

Таким образом, обучение персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» – регламентированный процесс. В 2019 г. на обучение персонала были отправлены более половины сотрудников, что является хорошим показателем. Однако планы развития составляются только для 45,6%, поэтому данное направление работы надо совершенствовать.

Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва – важная составляющая политики ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС». Систематический отбор в резерв наиболее

перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», позволяет решать многие бизнес-задачи. Информация о сотрудниках, находящихся в кадровом резерве, является персональной и находится в закрытом доступе, поэтому проанализировать данные показатели невозможно.

Далее проанализирована оплата труда персонала. Данные использования фонда заработной платы в динамике представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ фонда оплаты труда ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Показатель	2017	2018	2019	Изменение, в тыс. руб.		Изменение, в %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Общий ФОТ, тыс. руб.	60091,2	61008	57139,2	-2952	-3868,8	95,09	93,66
Среднесписочная численность	214	205	186	-28	-19	86,92	90,73

За исследуемый период произошло снижение общего фонда оплаты труда на 3868,8 тыс. руб. или на 6,34%. Частично снижение фонда оплаты труда произошло из-за снижения темпов объемов продаж продукции.

В таблице 7 представлен сравнительный анализ темпов роста производительности труда и заработной платы персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

За анализируемый период темп роста среднемесячной платы труда увеличился в 2019 году, так же произошел рост темпов роста производительности труда, это говорит о том, что трудовые ресурсы используются эффективно.

Среднемесячная заработная плата работников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» в 2019 году возросла по сравнению с 2018 годом с 24800 рублей до 25600 рублей, или на 3,23%.

Таблица 7 – Сравнительный анализ темпов роста производительности труда и заработной платы персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение, в руб.		Темп роста, в %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Производительность труда, тыс. руб./чел.	7403,8	5270,7	8491,1	-2133,	3220,4	71,19	161,10
Списочная численность персонала, чел.	214	205	186	-9	-19	95,79	90,73
ФОТ, тыс. руб.	60091,2	61008	57139,2	916,8	-3868,	101,53	93,66
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	280,8	297,6	307,2	16,8	9,6	105,98	103,23
Среднемесячная заработная плата, руб.	23400	24800	25600	1400	800	105,98	103,23

Уровень заработной платы в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» находится на высоком уровне и хорошо стимулирует персонал к повышению производительности труда. Нормативно данный процесс регулируется Положением об оплате труда, Положением о премировании персонала и фиксируется в трудовых договорах либо дополнительных соглашениях сотрудников.

«Аттестация персонала – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическую оценку профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории» [28].

Основными задачами аттестации работников в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

– определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника» [27].

«На основании результатов аттестации управляющий вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности» [28]. Причем все негативные меры применяются только с учетом управляющего магазином.

В таблице 8 рассмотрены показатели аттестации сотрудников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

Таблица 8 – Показатели аттестации сотрудников

% сотрудников, проходящих аттестацию ежегодно	$111 / 186 \times 100 = 59,68 \%$
% сотрудников, прошедших аттестацию на бал выше среднего	$86 / 111 \times 100 = 77,48 \%$

Каждый год 59,68% сотрудников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» проходят аттестацию, из них только 77,48 % проходят аттестацию на бал выше среднего.

В таблице 9 рассмотрены показатели эффективности оценки персонала.

Можно отметить, что большая часть сотрудников охвачена оценкой их деятельности. Для оценки кандидатов проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.



Таблица 9 – Показатели эффективности оценки персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат, %
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$147 \text{ чел.} / 186 \text{ чел.} \times 100\%$	79,03
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$186 \text{ чел.} / 186 \text{ чел.} \times 100\%$	100
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$126 \text{ чел.} / 186 \text{ чел.} \times 100\%$	67,74

Регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», можно сделать вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение персонала, организация деятельности работников, оценка и аттестацию кадров. Однако для выявления факторов, влияющих на качество и эффективность деятельности организации, необходимо провести подробный анализ системы стимулирования персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» внутренний документооборот между функциональными службами производится в основном машинописным текстом. Все документы оформляются на бумажных носителях, поквартально (согласно «Правил документооборота и технологии обработки учетной документации» утвержденных в учреждении) подшиваются, а затем по истечению года сдаются в архив. Входящая и исходящая документация заносится в книгу регистрации.

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

В ходе выполнения индивидуального задания по теме исследования проводился опрос. Опрос проходил с 15.01.2020 по 31.01.2020, в опросе приняли участие 58 человек.

По вовлеченности были заданы 3 вопроса.

- У меня есть возможность расти в профессии и узнавать новое.
- Мой руководитель понимает, что мною движет, и ставит мне задачи так, чтобы я не терял (а) мотивацию.
- Я четко понимаю, что моя ежедневная работа помогает достигать положительных результатов всей команды магазина.

На рисунке 10 изображены ответы на вопрос № 1.

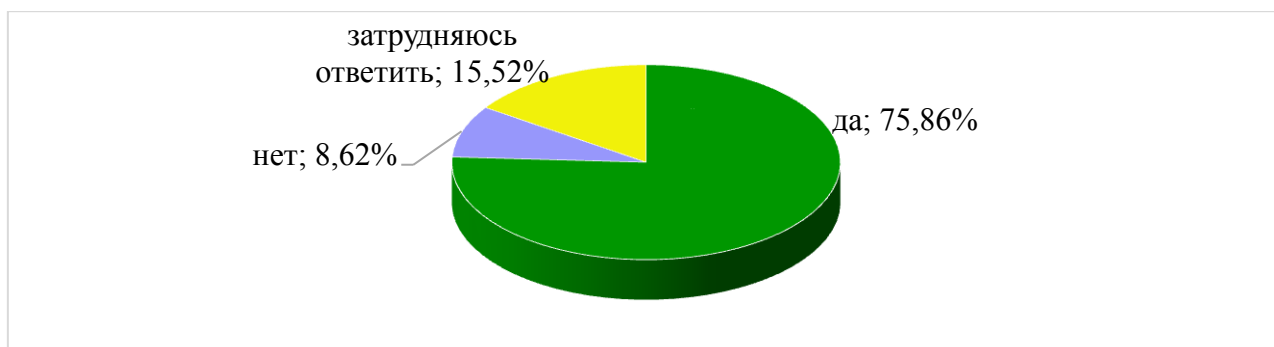


Рисунок 10 – Вопрос №1. У меня есть возможность расти в профессии и узнавать новое

Итоги получились следующие.

1. Да – 44 человека, нет – 5, затрудняюсь ответить – 9.

На рисунке 11 изображены ответы на вопрос № 2.

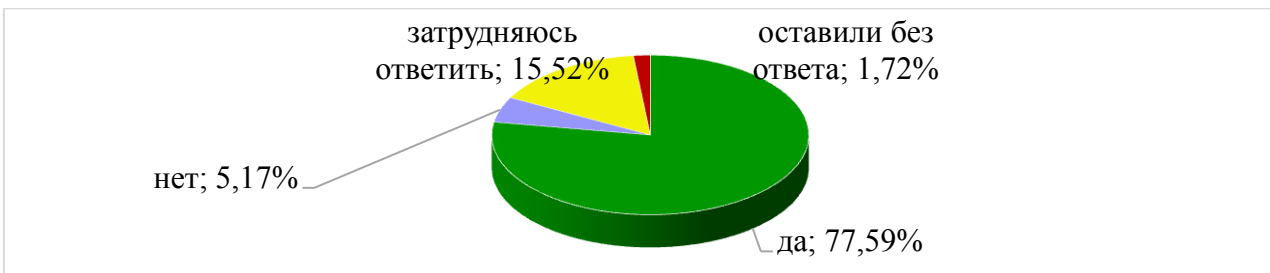


Рисунок 11 – Вопрос №2. Мой руководитель понимает, что мною движет, и ставит мне задачи так, чтобы я не терял (а) мотивацию

На рисунке 12 изображены ответы на вопрос № 3.

45 человека – да, 3 человека – нет, 9 человек сказали, что затрудняются ответить, 1 человек – оставил без ответа данный вопрос.

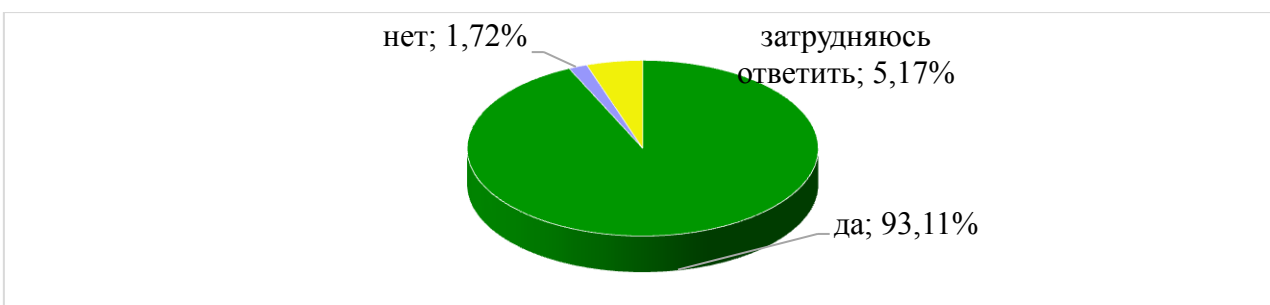


Рисунок 12 – Вопрос №3. Я четко понимаю, что моя ежедневная работа помогает достигать положительных результатов всей команды магазина

54 человека – да, 1 человек – нет, 3 человека – затрудняются ответить

В процессе анкетирования сотрудники отметили такие важные для них моменты, как:

- психологический комфорт в коллективе;
- стабильность компании;
- наличие друзей или приятельские отношения на работе;
- самореализация;
- достижение поставленных целей.

На рисунке 13 представлены данные по заполненным анкетам.

Таким образом, в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» выявлены следующие проблемы в мотивации и стимулировании персонала:

– экономические: обусловленные экономическими стимулами. По мнению сотрудников, заработная плата находится на низком уровне и не всех сотрудников устраивает система премирования персонала;

– социально–психологические: применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» из-за высокой загруженности персонала часто происходят конфликтные ситуации, у сотрудников часто проявляется эмоциональный дискомфорт, неудовлетворенность работой.

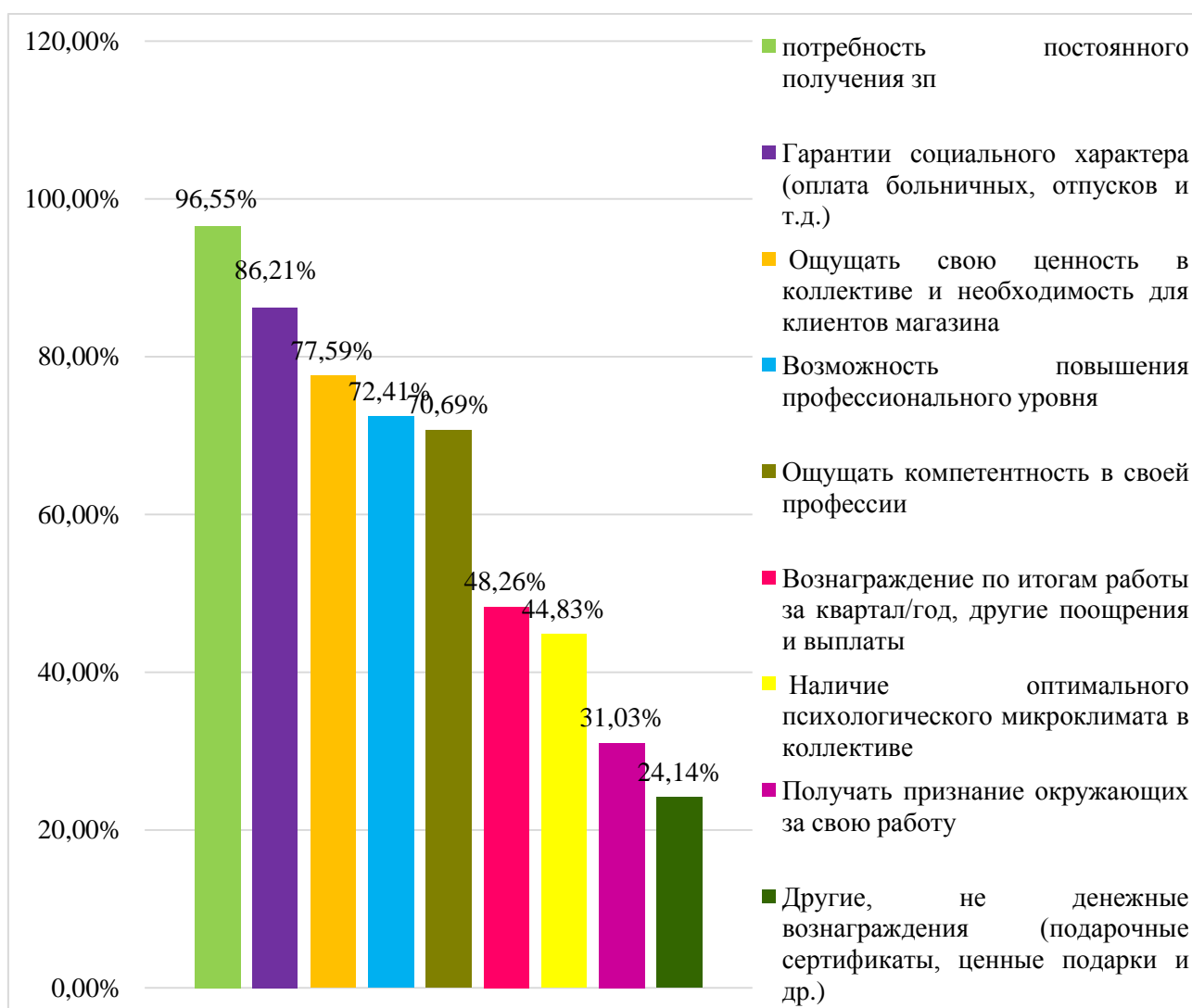


Рисунок 13 – Анализ мотивации персонала

«Качество и эффективность управленческой деятельности во многом зависят от применяемых методов управления, от степени их соответствия объекту управления, складывающейся управленческой ситуации, характера

решаемых проблем» [31], поэтому необходимо провести совершенствование исследуемых методов в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

В заключении второй главы бакалаврской работы, можно сделать следующие выводы. В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» установлена линейно–функциональная организационная структура. В организации работает 186 человек, по количественному признаку преобладает административный персонал, в т.ч. руководители и продавцы – консультанты, специалисты. Большинство сотрудников представлено в возрасте от 20 до 30 лет (47,8 %), а по уровню образования больше всего человек имеют средне–профессиональное (60,9 %). Коллектив организации стабилен, так как большая часть сотрудников работают в ней от 5 до 10 лет (60,9 %).

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» можно сделать вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение персонала, организация деятельности работников, оценка и аттестацию кадров. Однако для выявления факторов, влияющих на качество и эффективность деятельности организации, необходимо провести подробный анализ системы мотивации персоналом в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

Проведя анализ системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», были выявлены следующие недостатки по следующим группам:

- административно–организационные: основаны на прямых директивных указаниях, выражены в виде документов организации. Однако при тщательном изучении документов, выявлено, что должностные инструкции обновлялись очень давно, информация требует обновления;

- экономические: недостаточное использование инструментов нематериальной мотивации персонала;

– социально–психологические: неудовлетворенность работой, эмоциональный дискомфорт.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала в компании нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента, а также с учетом международного опыта.

Основными направлениями работы с персоналом, очевидно, могут быть следующие:

– отслеживание потребности персонала. Для этого организовать и провести анонимное анкетирование с целью выявления потребностей персонала;

– согласовать цели персонала с целями предприятия;

– принять меры, направленные на совмещение потребностей работников и целей организации.

### **3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» на основе инструментов стимулирования сотрудников**

#### **3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников**

В результате проведенного анализа стимулирования работников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» было выявлено, что для более эффективного функционирования предприятия необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы стимулирования персонала.

Начало мероприятий 13.07.2020 – окончание 31.12.2020.

Цель мероприятий – совершенствовать систему стимулирования персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

На основании проведенного исследования стимулирования работников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» можно выделить резервы усиления мотивации труда на предприятии, реализацией которых могут заниматься менеджеры организации.

Основные элементы системы стимулирования персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» (рисунок 14).

Основные направления работы:

- отследить потребности персонала (провести анонимное анкетирование с целью выявления потребностей персонала);
- согласовать цели персонала с целями предприятия.

Необходимо развивать горизонтальные связи, носящие как формальный, так и неформальный характер, это будет восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению сотрудников знаниями.

Для улучшения работы в команде и сплоченности коллектива были предложены следующие мероприятия:

- Выезд на базу отдыха 2 раза в год;
- Организация корпоративных мероприятий по поводу праздников.



Рисунок 14 – Структура совершенствования системы стимулирования персонала на предприятии ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

В соответствии с проектной структурой управления для решения поставленной цели, создания эффективной системы мотивации персонала, была создана специальная рабочая группа менеджеров компании. Организационная структура отображена на рисунке 15.



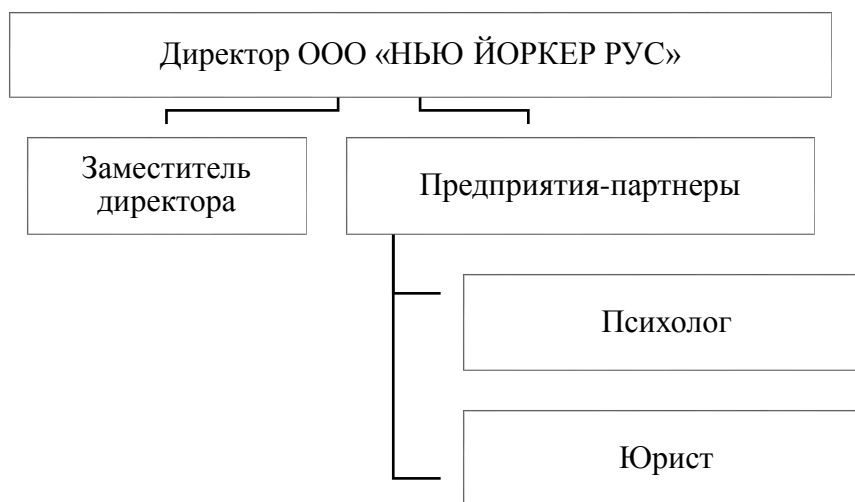


Рисунок 15 – Организационная структура мероприятий «Совершенствование системы стимулирования персонала на предприятии ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Исходя из рисунка 15, можно составить матрицу ответственности выполнения работ (таблица 10).

- E(execution) – исполнение;
- C (consultation) – согласование;
- S (supervision) – контроль.

«Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удержать ценных работников в компании» [24].

При разработке КРІ для ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» ключевые показатели эффективности следует внедрить для начальников административного персонала, так как они непосредственно организуют работу в организации.

Таблица 10 – Матрица ответственности выполнения работ «Совершенствование системы стимулирования персонала в организации ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»»

Работы	Руководитель	Психолог	Заместитель директора	Юрист
1. Анкетирование работников	Е		С	
2. Создание положения о премировании работников	С		Е	Е
3. Оценка индивидуального вклада каждого работника	С		Е	
4. Проведение психологических тренингов	С	Е		
5. Коллективное занятие спортом по выходным дням	Е		С	
6. Выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год	Е		С	
7. Организация корпоративных мероприятий	С		Е	

Для данных сотрудников разрабатывается методика определения ключевых показателей эффективности, которые строятся на трех основных условиях (таблица 11):

- выполнение плана сбыта продукции;
- экономия всех видов ресурсов;
- качестве работы.

Таблица 11 – Карта КРІ показателя производительности труда

Наименование	Месяц	% выполнения	Сумма %
	Цель		
Руководители и сотрудники торговых отделов	Руководство организационно-сбытовой деятельностью ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»	12,5	30
	Выполнения плановых заданий	12,5	
	Эффективное использование основных и оборотных средств ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»	5	

Продолжение таблицы 11

Контролер управления	Совершенствованию организации сбыта, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	12,5	30
	Предупреждение брака и повышению качества продукции	12,5	
	Использование резервов повышения производительности труда и снижения издержек сбыта	5	
Менеджер отдела персонала	Координация работы продавцов-консультантов	25	32
	Текущее плановое планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности продавцов-консультантов	5	

Для показателя работоспособности будет учитываться своевременность выполнения контрольных поручений и количество продаж.

В таблице 12 представлена карта КРІ по показателю затрат.

Таблица 12 – Карта КРІ показателя затрат

Наименование	Месяц	% выполнения	Сумма %
	Цель		
Руководители и сотрудники торговых отделов	закупить сырье с максимальной доступной скидкой	20	20
Контролер управления	Разработать рационалистическое предложение по экономии всех видов ресурсов	20	20
Наименование	Месяц	% выполнения	Сумма %
	Цель		
Начальник продаж	качественная координация всех служб	10	20
	правильное составление отчетности	10	

Далее предлагается рассмотреть показатель качества, который будет

использоваться только 1 раз, в конце года. В таблице 14 представлена карта КРІ по показателю качества.

Показатель затрат оценивается только в конце календарного года.

Стимулирующую часть предлагается определить в сумме 16 000 рублей. Это сумма будет равняться коэффициенту 1. Все, что будет выше коэффициента 1, будет добавлять 10% от первоначальной суммы при коэффициенте 1,1 и при коэффициенте 1,2, 20% от первоначальной суммы.

Таблица 13 – Карта КРІ показателя качества

Наименование	Месяц	% выполнения
	Цель	
Руководители и сотрудники торговых отделов	закупить качественные материалы	50
Контролер управления	устранять брак на стадии его зарождения	50
Менеджер отдела персонала	вовремя и корректно рассчитывать отчетность о производственной деятельности ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»	50

После анализа всех вышеперечисленных ранжированных показателей предлагается составлять общую карту показателей эффективности. На которой будет виден коэффициент, на основании которого будет выплачиваться премия.

Общая карта КРІ представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Карта КРІ

Наименование/месяц	Январь, %	70-85	85-95	95-100
		1	1,1	1,2
Руководители и сотрудники	100		+	
Контролер управления	100	+		
Менеджер отдела персонала	100			+

После внедрения данной системы ключевых показателей эффективности, ожидается:

- увеличение объема обработанных заявок, продаж;
- снижение затрат на сбыт продукции;
- сокращение потерь рабочего времени.

Анализ ключевых показателей эффективности КРІ в конечном итоге представлен на рисунке 16.

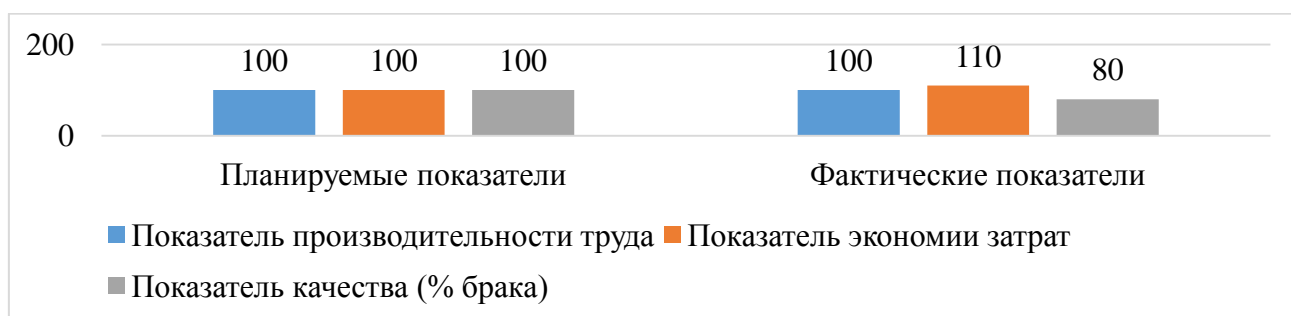


Рисунок 16 – Динамика ключевых показателей эффективности КРІ в конечном итоге, в %

Таким образом, для повышения эффективности системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников были предложены к внедрению следующие мероприятия:

- 1) проводить анкетирование работников,
- 2) создать положение о премировании,
- 3) проводить психологические тренинги,
- 4) организовать коллективное занятие спортом по выходным дням,
- 5) организовать выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год и корпоративные мероприятия,
- б) внедрить карту КРІ.

Можно сделать вывод, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «НЬЮ ЙОРKER РУС», позволят решить ряд проблем в системе управления персоналом.

### 3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий.

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. «Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов» [31].

В таблице 15 рассчитан бюджет мероприятий.

Таблица 15 – Бюджет мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на предприятии ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Работы	Ресурсы	Единица измерения	Стоимость за единицу, руб.	Количество	Итого, руб.
1. Анкетирование работников	типография	1 лист	50	100	5 000
2. Создание положения о премировании	юрист	чел/час	1000	1	1 000
3. Проведение психологических тренингов	психолог	1 занятие	5000	3	15 000
4. Коллективное занятие спортом по выходным дням	спортивный зал	1 час	1500	2 часа	3 000
5. Выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год	аренда базы отдыха	1	2000	5 часов	149 000
6. Организация корпоративных мероприятий	аренда зала	1 час	1700	7 часов	11 900
					184900

По полученным данным из таблицы 15 видно, что затраты на реализацию мероприятий составят 184900 руб.

Ожидаемая эффективность от внедрения мероприятия:

– сплочение коллектива;

- построение эффективных коммуникаций в группе, коллективе;
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- улучшение взаимодействий подразделений или всей организации;
- повышение общей эффективности работы коллектива.

На рисунке 17 представлена система оплаты труда с учетом премирования для сотрудников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС».

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию труда работников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», является материальное стимулирование.

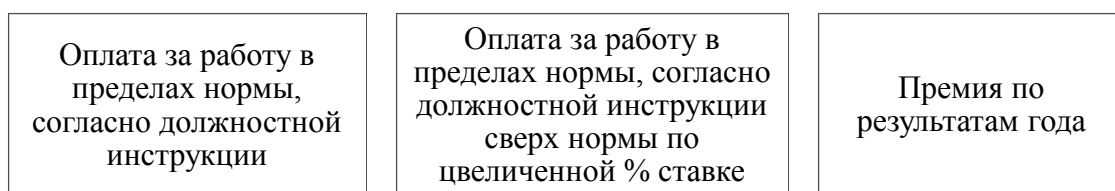


Рисунок 17 – Система материального стимулирования персонала

Основными экономическими показателями, на которые влияет мотивация являются производительность труда и текучесть кадров.

Далее проведен прогноз производительности труда (рисунок 16) и текучести кадров (таблица 18) после внедрения инструментов стимулирования.

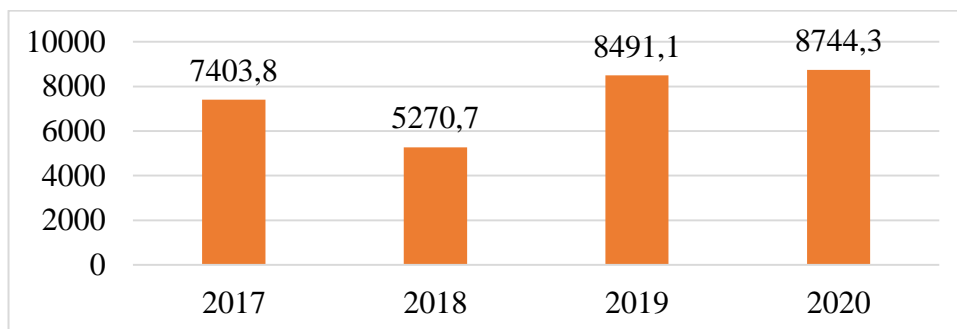


Рисунок 18 – Прогноз производительности труда в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», тыс. руб.

По данным рисунка можно сделать вывод, что в 2017 году производительность труда на одного человека за год составляла 7403,8 тысяч рублей, в 2018 году снизилась до 5270,7 тысяч рублей, после чего было принято решение по совершенствованию системы мотивации. В 2019 году показатель производительности труда увеличился до 8491,1 тысяч рублей. Плановый показатель производительности труда после реализации мероприятий составит 8744,3 тыс. руб.

Для прогноза динамики текучести персонала в компании использованы исходные данные движения персонала за 2017 – 2019 гг., они представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Прогноз движения персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Показатели	2017	2018	2019	2020 г. (прогноз)
Среднесписочная численность персонала	214	205	186	186
Принятые работники	2	1	0	0
Уволенные работники	11	20	4	0

Полученные данные по движению персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» отразим в таблице 17.

Таблица 17 – Прогноз текучести персонала в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

Показатели	2017	2018	2019	2020 г. (прогноз)	Темп роста, %		
					2018/2017	2019/2018	2020/2019
Коэффициент выбытия (Кв.)	0,05	0,05	0,02	0	100,00	40,00	0,00
Коэффициент приема (Кп.)	0,01	0,09	0	0	90,00	0,00	0,00
Коэффициент стабильности (Кс.)	0,05	0,09	0,02	0	180,00	22,22	0,00
Коэффициент текучести (Ут.)	0,05	0,05	0,02	0	100,00	40,00	0,00



В результате полученных данных, можно сделать вывод что коэффициент выбытия за период 2017–2020 гг. будет снижаться, в связи с внедрением новой системы стимулирования персонала. Что касается коэффициента приема персонала, то за период с 2017–2018 гг. он повысился на 90%, а в отношении 2018–2019 гг. снизился на 90%. Можно сделать вывод, что коллектив предприятия достаточно стабилен в своем движении, динамика коэффициента стабильности кадров составила 180 % в 2018 году по отношению к 2017 году, а по отношению 2019 года к 2018 году 22,22%. Текучесть персонала с 2017 по 2018 год увеличилась на 100%, а с 2018 по 2019 г. снизится на 60,00%.

Таким образом, опираясь на все предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала, руководству компании ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» следует придерживаться следующих направлений управления персоналом на плановый 2020 год:

- рационально соотносить организационно-административные и экономические инструменты стимулирования персонала;
- дать оценку индивидуальному вкладу каждого сотрудника в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;
- регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя, тем самым, их пожелания и стремления;
- создать благоприятный психологический климат в компании, повысить организационную культуру.

Таким образом, для повышения эффективности системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников были предложены к внедрению следующие мероприятия: 1) проводить анкетирование работников, 2) создать положение о премировании, 3) проводить психологические тренинги, 4) организовать коллективное занятие спортом по выходным дням, 5) организовать выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год и корпоративные мероприятия, 6) внедрить карту KPI.

## Заключение

Построение эффективной системы управления персоналом предприятий является одним из важных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. В свою очередь система управления персоналом предприятий представляет собой инструмент формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплекс взаимосвязанных между собой административных (организационно-распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия.

«Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает расходы работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль» [17].

С целью исследования эффективности и проблем управления персоналом ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» была проанализирована система стимулирования персонала. Численность работников ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» постепенно растет, с небольшим процентом текучести. Большая часть сотрудников, считает, что их труд мало оплачивается, несмотря на постоянную индексацию заработной платы. Выявлено, что сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению прибыли предприятия. В ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» нет разработанного положения о премировании, которое бы позволило сотрудникам четко понимать их перспективы в дополнительном заработке.

Проведя анализ системы управления персоналом и методов управления персоналом в ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», были выявлены следующие недостатки по следующим группам:

– административно–организационные: основаны на прямых директивных указаниях, выражены в виде документов организации. Однако при тщательном изучении документов, выявлено, что должностные инструкции обновлялись очень давно, информация требует обновления;

– экономические: недостаточное использование инструментов нематериальной мотивации персонала;

– социально–психологические: неудовлетворенность работой, эмоциональный дискомфорт.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала в компании нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента, а также с учетом международного опыта.

В организации ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» необходимо принять меры по совершенствованию стимулирования работников предприятия.

Для повышения эффективности системы управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников были предложены к внедрению следующие мероприятия: 1) проводить анкетирование работников, 2) создать положение о премировании, 3) проводить психологические тренинги, 4) организовать коллективное занятие спортом по выходным дням, 5) организовать выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год и корпоративные мероприятия, 6) внедрить карту KPI.

Можно сделать вывод, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», позволят решить ряд проблем в системе управления персоналом, усовершенствовать использование всех методов воздействия: организационно – административных, экономических и социально – психологических.

По полученным данным определено, что затраты на реализацию мероприятий составят 184900 руб.

Ожидаемая эффективность от внедрения мероприятия:

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в группе, коллективе;
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- улучшение взаимодействий подразделений или всей организации;
- повышение общей эффективности работы коллектива.

Предложенные мероприятия, с точки зрения экономической эффективности, будут способствовать снижению текучести персонала и повышению производительности труда. В результате реализации мероприятий плановый показатель производительности труда составит 8744,3 тыс. руб., а коэффициент текучести кадров будет равен 0.

## Список используемых источников

1. Большие оригиналы: нестандартные виды мотивации персонала в России. HR-Portal Сообщество и публикации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/bolshie-originaly-nestandartnye-vidy-motivacii-personala-v-rossii>
2. Варданян, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. 2018 – №1. – С. 129–132
3. Виды и формы мотивационного воздействия на персонал. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-564-2.html>
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2018. – 576 с.
5. Внутренние коммуникации компании. Е. Рудавина [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://delovoymir.biz/2013/12/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii.html>
6. Внутренние коммуникации. HR-Portal Сообщество и публикации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/vnutrennie-kommunikacii>
7. Вукович Г.Г. Совершенствование модели управления процессом экономической диагностики // Экономика устойчивого развития. № 9.– 2019 С. 53–57
8. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как ключевой элемент системы кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Экономика: теория и практика. – 2017. – № 3 (27). – С. 66–72.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51–ФЗ: (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (в редакции от 31.01.2016г.) / Собрание законодательства Российской Федерации от 5 декабря 1994 г. N 32 ст. 3301

10. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера /П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2019. – 576 с.

11. Зарубежный опыт мотивации персонала или как мотивируют персонал за рубежом? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://prgma.ru/zarubezhnyj-opyt-motivacii-personala-ili-kak-motiviruyut-personal-za-rubezhom>

12. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. Логос, 2015. – 374 с.

13. Каверин С. Б. Мотивация труда – М.: РАН, 2017. – 224 с.

14. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция/ ИГЭУ. – Иваново, 2018. – 412 с.

15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун–т управления, Воронеж. гос. ун–т. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 299 с.

16. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 11. – С. 143–150.

17. Комаров Е. И. Стимулирование и эффективное использование в современном управлении персоналом // Управление персоналом.– 2018. – № 1. – С. 38–41.

18. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик . 2018. № 9. – С 74 – 84.

19. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический проект; Трикста, 2019. – 464 с.

20. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия – Москва, 2017. – 478 с.

21. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса. Перевод с

английского. – М.: Издательство вершина, 2018. – 20с.

22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man299.htm>

23. Мотивация персонала 2018 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.crn.ru/news/detail.php?ID=114284>

24. Мотивация персонала в зарубежных компаниях. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-zarubezhnyh-kompaniyah>

25. Особенности мотивации персонала в России. Маслова Н.В., Богомолова О.А. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. № 7 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276>

26. Официальный сайт ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС». – Режим доступа: <https://www.newyorker.de/ru/>

27. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.–практ. конф. - М.: «МЦНО». - 2018 -№ 6(25) / [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social](http://nauchforum.ru/archive/MNF_social)

28. Рыбалкина В.Е. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / под ред. Рыбалкина В.Е. – М.: Высшая школа, 2019. – 398 с.

29. Система оплаты труда и дополнительные формы стимулирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://studopedia.ru/13\\_30970\\_sistema-oplati-truda-i-dopolnitelnie-formi-stimulirovaniya.html](http://studopedia.ru/13_30970_sistema-oplati-truda-i-dopolnitelnie-formi-stimulirovaniya.html)

30. Современные подходы к проблеме стимулирования деятельности персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://kadrovic/sovremennye-podkhody-k-problemestimulirovanija-dejatelnosti-personala>

31. Тай Б. Экономические и социально–психологические факторы в управлении стимулированием персонала // Молодой ученый. - 2017. - № 21. - С. 430–432.
32. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда. М.: НКПС – Транспечать, 2017. – 216 с.
33. Тест «Удовлетворенность работой». Financefacts. Финансы и факты. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.financefacts.ru/ifins-604-1.html>
34. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2017. – 272 с.
35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197–ФЗ / Собрании законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (часть I) ст. 3.
36. Фролова Т.А. Экономика предприятия. Таганрог: Изд–во ТТИ ФЮУ, 2015.
37. Цыпкин А.Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2019. 408 с., с.
38. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно–методическое пособие. СПб, 2017. – 343 с.
39. Чиликина, И.А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: курс лекций/И.А. Чиликина. - Липецк: Изд–во Липецкого государственного технического университета, 2017. - 76 с.
40. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие /— 2–е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2017. - 256 с.
41. Devanna M.A. A framework for a strategic human resource management /M.A. Devanna, C.J. Fombrun, N.M. Tichy/ Strategic Human Resource management.- N. Y.: John Wiley, 2015.- 499 pp.
42. Hendry C. The practice of strategic human resource management/ C. Hendry, A. Pettigrew/ Personnel Review. 2019. - Vol. 15. - № 5.- Pp. 3-8.
43. Jonson, G. Managing strategic change strategy, culture and action//Long Range Planning, 2018.-Vol. 25.-No.1.-Pp. 28-36.



## Приложение А

### Положение об обучении персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор Калль Ф.Т.

«23» марта 2019 года

#### Положение об обучении персонала

#### ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС»

1. Предмет и область применения Данное Положение об обучении персонала (далее «Положение») определяет цели, задачи обучения, основные виды обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений Компании, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала Компании.

2. Цель положения об обучении персонала Настоящее Положение об обучении персонала ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС» (далее Компания») разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников и оптимизации расходов Компании на обучение, установления взаимных прав и обязанностей Компании и ее сотрудников.

#### 3. Общие положения

3.1. Обучение персонала – процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Компании, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

3.2. Цель обучения персонала – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала, с учетом требований Компании и перспектив развития, создание кадрового резерва.

3.3. Задачи политики Компании в области обучения:

## Продолжение Приложения А

- Разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;

- Формирование стандартов обучения, включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала;

- Развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, развитие управленческого резерва, повышения уровня корпоративной культуры;

- Мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

### 4. Виды обучения.

4.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

4.1.1. Плановое обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):

- ППК управленческого персонала;
- ППК кадрового резерва;
- ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников Компании;
- Программа первичного обучения новых сотрудников, программы адаптации.

4.1.2. Внеплановое обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании.

4.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное; внутреннее и внешнее.

4.2.1. Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних Компаний, в высших

## Продолжение Приложения А

учебных заведениях, на стажировках и т.п.; Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников Компании.

4.2.2. Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций; Внутреннее обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов Компании.

### 5. Планирование и организация обучения.

5.1. Менеджер по персоналу отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения.

5.2. При планировании годового бюджета на обучение, 80% средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 20 % средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.

5.3. Для организации планового обучения Менеджером по персоналу совместно с Руководителями секторов, по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатываются Программы обучения и программы повышения квалификации (ППК) в рамках Плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- Контингенту обучающихся сотрудников;
- Содержанию обучения;
- Целям и задачам обучения;
- Периодичности и продолжительности обучения;
- Ответственным за организацию и контроль обучения.

План и бюджет на обучение согласовываются с Руководителями секторов, Менеджером по персоналу и утверждаются Директором магазина.

5.4. Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

## Продолжение Приложения А

5.4.1. Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направлении на данное обучение сотрудника осуществляет Руководитель сектора.

5.4.2. При направлении сотрудника на обучение Руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- Изменение должности;
- Расширение функциональных обязанностей;
- Повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

5.4.3. После прохождения обучения сотрудник предоставляет копию диплома, сертификата в Отдел по персоналу. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

### 6. Оценка эффективности обучения.

6.1. В целях оценки качества оказанных образовательных услуг, Менеджер по персоналу проводит анкетирование сотрудника, прошедшего обучение, не позднее 5-ти дней после окончания учебы.

6.2. Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей производится:

- Во время ежегодной оценки сотрудника;
- Спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий Руководитель заполняет опросный лист, оценивающий эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе;
- По запросу Руководителя сектора Менеджер по персоналу проводит оценку полученных на обучении знаний с помощью опросников, составленных совместно с Директором магазина.

### 7. Ответственность.

7.1. Каждый Руководитель сектора несет ответственность за:

## Продолжение Приложения А

- Определение, совместно с Менеджером по персоналу потребности в обучении;
- Своевременную подачу заявки на обучение;
- Соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с Программами и графиком обучения;
- Контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

7.2. Отдел по персоналу несет ответственность за:

- Подбор оптимальной формы и метода обучения;
- Методическое обеспечение процесса обучения (при организации внутреннего обучения);
- Организацию обучения, включая подбор обучающей организации (совместно с Директором магазина), согласование договора, своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

7.3. В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение, Отдел по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 1 неделю до планируемого обучения. В случае отсутствия сотрудника на обучении без мотивированной причины и своевременного предупреждения Отдела по персоналу, последняя имеет право наложить дисциплинарное взыскание на сотрудника и / или взыскать с сотрудника стоимость оплаченного обучения.

8. Заключение.

8.1. Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом Директора магазина.

8.2. Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться, если это будет обусловлено требованиями бизнеса и/или изменениями в действующем законодательстве Российской Федерации.