

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 магистратуры (бизнес-программ)

(наименование департамента)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Экономика и управление организацией

(наименование (профиль)/ специализация)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Развитие системы управления персоналом в организации (на примере
ООО «Леруа Мерлен Восток»)»

Студент

А.И. Ракобольская

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.В. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы к.э.н, доцент О.М. Сярдова

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

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ г.

Допустить к защите

Руководитель департамента к.э.н, доцент А.А. Шерстобитова

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

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ г.

Тольятти 2019



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы развития системы управления персоналом в организации	7
1.1. Понятийный и методический аппарат развития систем управления персоналом организации.....	7
1.2. Проектный менеджмент и его особенности.....	17
1.3. Развитие системы управления персоналом в организации	23
2. Анализ потребностей в развитии системы управления персоналом в организации ООО "Леруа Мерлен Восток"	28
2.1 Основная характеристика деятельности организации.....	28
2.2 Анализ существующей системы управления персоналом в организации..	33
2.3 Анализ эффективности существующей системы управления персоналом	37
3. Пути совершенствования системы управления персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток».....	44
3.1. Совершенствование системы управления персоналом за счет создания шкалы оценки управленческих компетенций.....	44
3.2. Совершенствование системы управления персоналом за счет разработки Положения о кадровом и управленческом резерве.....	50
3.3. Оценка эффективности предлагаемых решений	59
Заключение	62
Список литературы	64
Приложение	70

Введение

Актуальность темы магистерской диссертации «Развитие системы управления персоналом в организации» обусловлена потребностью адаптации организации к постоянно меняющимся рыночным условиям. Сегодня это интеллектуализация труда работников хозяйствующих субъектов, внедрение новых прогрессивных технологий, направленных на сокращение внутренних издержек, применение инструментов проектного управления, информационных и цифровых технологий, возникновение интегрированных структур и многое другое. Развитие рынка постоянно предъявляет новые требования как к работе всей организации, ее бизнес процессам, так и к квалификации ее персонала. Поэтому развитие персонала, приобретение им новых знаний и компетенций, востребованных в условиях рынка, является актуальным и востребованным.

Для управления развитием персонала в организации существует система управления, имеющая определенную структуру.

Под структурой системы управления персоналом в общем случае понимается организационная структура, в которой представлена совокупность устойчивых причинно-следственных связей, представленных, обычно в виде иерархической схемы. На каждом из уровней этой схемы определены свои целевые показатели деятельности и управление всей организацией требует контроля достижения целевых задач каждым элементом структуры.

Изменение требований внешней среды подразумевает возникновение потребности в проектировании новой системы управления персоналом, улучшенной, по сравнению с имеющейся системой. Поскольку от ее рационального проектирования зависит и эффективность управления организации в целом, целесообразно рассмотреть процесс управления.

Проектный подход в менеджменте, особенно в условиях развития информационных и компьютерных технологий, является одним из

эффективных методов управления. В связи с чем, управление персоналом на основе проектного подхода сегодня является инструментом менеджмента, применение которого позволит повысить эффективность деятельности организации.

Объектом исследования в магистерской диссертации является организация ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предмет работы – развитие системы управления персоналом в организации.

Цель магистерской диссертации состоит в изучении существующей в ООО «Леруа Мерлен Восток» системы управления персоналом и разработка предложений по ее развитию.

Задачи, решение которых направлено на достижение цели:

- анализ теоретических подходов к развитию системы управления персоналом в организации;
- краткий анализ существующей системы управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток», и выявление возможностей ее улучшения;
- разработка рекомендаций по совершенствованию существующей системы управления персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток» и оценка их эффективности.

Теоретическая основа исследования представлена в работе совокупностью трудов отечественных и зарубежных исследователей проблем развития системы управления персоналом организации.

Методическую основу исследования составляет диалектический подход к изучению явлений и закономерностей различных сторон и аспектов деятельности организаций. Рассмотрены методы системного и ситуационного анализов, экономико-математические модели и методы, а также инструменты теории управления. В работе также использованы методы исследования:

анкетирование, статистическая обработка результатов исследования, сравнительный анализ.

В качестве информационной базы в работе представлены 1) отчетные и внутренние документы ООО «Леруа Мерлен Восток»; 2) статистические данные, опубликованные в свободном доступе сети Интернет; 3) результаты авторского социологического исследования.

Значительный вклад в теоретическую разработку различных вопросов развития системы управления персоналом хозяйствующих субъектов внесли знаменитые российские учёные такие как Н.А. Волгин, В.А. Дятлов, А. Я. Кибанов, А.Э. Котляр, И.С. Маслова, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, и многие другие ученые.

Однако, сложность и многоуровневость системы управления персоналом характеризуют тот факт, что многие её элементы не получили необходимого анализа и отражения в научных и практических изданиях. К ним могут быть отнесены такие вопросы, как рост профессиональной конкуренции на рынке труда, развитие кадрового потенциала, эффективная деятельность руководителей по усилению мотивации персонала и многие другие аспекты.

Научная новизна предлагаемых решений по совершенствованию существующей системы управления персоналом состоит в использовании отдельных инструментов проектного менеджмента, соответствующих требованиям существующих стандартов, направленных на повышение конкурентоспособности организации в условиях развитого рынка.

Основные элементы научной новизны, выносимые на защиту, которые были получены в результате проведённого исследования, состоят в следующем:

- выявлены и обоснованы главные направления, задачи, этапы, и инструменты развития системы управления персоналом;

- обоснованы пути развития системы управления персоналом, включающие рациональное использование трудовых ресурсов, своевременное и полное их соответствие количественным и качественным показателям, необходимым для полноценного функционирования организации в условиях рынка;

- разработаны рекомендации по организации деятельности руководителей по использованию инструментов нематериальной мотивации, направленные на снижение рисков неэффективного использования возможностей сотрудников.

Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом конкретной организации на основе инструментов проектного менеджмента.

По теме исследования опубликованы две научных статьи.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Объем выпускной квалификационной работы равен 78 листам.

1. Теоретические основы развития системы управления персоналом в организации

1.1. Понятийный и методический аппарат развития систем управления персоналом организации

Развитие системы управления персоналом чаще всего представляет собой организационный проект. Организационный проект есть пакет документов, содержащий необходимые сведения о целях и задачах, инвестиционных и других проектах и программах, предлагаемых экономических, социальных и других результатах деятельности хозяйствующей структуры, а также другие сведения, необходимые для ее регистрации.

Русский философ Иван Александрович Ильин, раскрывая значимость целесообразной деятельности людей, писал: «Так или иначе, но всякий истинный успех на земле есть успех труда».

Высказывание Гераклита Эфесского объясняет двойственную природу труда. С одной стороны, труд как целесообразная деятельность человека лежит основе создания материальных и духовных благ. С другой труд рассматривается как первая жизненная необходимость, основной источник существования человека, сфера его самовыражения и самореализации.

Организационное проектирование - это комплекс работ по созданию организации, формированию ее структуры менеджмента.

Целью организационного проектирования является поиск инструментов для обеспечения более высокого уровня организованности деятельности персонала организации. Для этого необходимо, чтобы все направления деятельности персонала были снабжены необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами. Обычно изменения в деятельности персонала

возникают в связи с возникшей необходимостью реструктуризации или другого совершенствования деятельности организации.

Соотношение между стоимостями двух товаров прямо пропорционально соотношению рабочего времени, необходимого для производства первого и второго. А. Смит и Д. Рикардо считали, что наемные рабочие продают труд, следовательно, товаром является труд. К. Маркс предлагает новое научное понятие – товар «рабочая сила». К. Маркс писал: «Рабочая сила в руках рабочего является товаром». Соответственно, рабочая сила как товар имеет потребительную стоимость и стоимость.

Для производителя рабочая сила является капиталом она, по мнению К. Маркса, «служит силой, производящей стоимость и потребительную стоимость». С этой точки зрения потребительная стоимость рабочей силы – способность работника создавать большую стоимость, чем стоимость рабочей силы.

В Современном экономическом словаре Б.А. Райзберга категория «труд» определяется как «осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, людей, требующая приложения усилий, осуществления работы; один из четырех основных факторов производства».

Труд обладает рядом характерных черт. Осознанность означает, что индивидуум виртуально представляет результат своего труда. Например, производитель разрабатывает модель потенциального покупателя и его поведения, прогнозирует конъюнктуру рынка, определяет возможный объем продаж, создает модель товара, который будет пользоваться спросом.

Целесообразность заключается в том, что человек выстраивает последовательность операций, выполнение которых приведет к ожидаемому эффекту. Если продолжить предыдущий пример, то производитель решает

какие ресурсы следует использовать для производства товара, определяет технологию изготовления товара, выбирает каналы сбыта.

Результативность действий означает, процесс осуществляемый индивидуум должен привести к общественнозначимому эффекту например, произведенный товар, оказание услуг по транспортировке груза, выполненные строительные работы.

Анализ подходов к организационному проектированию отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ подходов к организационному проектированию

Название	Сущностная характеристика	Рекомендации по применению
Нормативно-функциональный	Подход основан на методе аналогий и прототипов и не содержит метода проектирования рациональной структуры управления.	Подход будет эффективным, если его применять в организации с набором типовых структур.
Организационного моделирования	Этот подход основан на разработке формализованных математических, графических, программных и других отображений организации, являющейся базой.	Применяется при визуальном изображении существующей или проектируемой организационной структуры.
Функционально-технологический	Такой подход основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Метод универсален, но трудоемок и ориентирован на уже существующую организационную структуру.	Для определения характеристик организационной структуры, чтобы выявить их корреляционные зависимости от внутренних и внешних факторов
Системно-целевой	Подход основывается на формулировке глобальной цели развития организации и ее декомпозиции в систему стратегических, тактических и оперативных целей, взаимосвязанных по срокам, ресурсам, и исполнителям для реализации целей управления	Является основным подходом в управлении проектной деятельностью организации

Общественная полезность заключается в том, что для производства материальных и духовных благ индивидуумы объединяются, на этой основе между ними возникают социально-экономические отношения. Блага предназначаются для общественного и частного потребления. Исследователь Мильнер Б.З. в своей книге «Теория организаций» акцентирует внимание на том, что организационное проектирование должно быть направлено на повышение надежности, эффективности и устойчивости деятельности организации в рыночной среде [45, с.56-58].

Исследователь Гелбрейт Д. выявил, что изменения организации есть «постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных» и его выводы позволяют нам использовать их в дальнейшем при развитии системы управления персоналом организации [22].

Использование нормативно-функционального подхода будет основано на обобщении опыта управления передовыми производственно-хозяйственными системами. Также он связан с, применением организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях.

Таким образом, использование такого подхода будет основано на использовании метода аналогии, что означает допущение, при котором, при высоких результатах деятельности обязательно будет соответствовать рациональная организационная структура.

Использование других подходов будет использоваться для описания организационной структуры и предназначения для ее визуального моделирования.

Процесс управления персоналом характеризует собой организационных, экономических, социальных мер, направленных на создание условий для эффективной работы, а также для развития персонала. Управление основано на принципах. Они представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Принципы управления персоналом

Принцип управления персоналом	Описание принципов
Принцип научности	Связан с применением широкого достижения научных дисциплин, где объектом исследования выступают отдельные личности, группы людей, трудовые коллективы, социум в целом
Принцип системности	Связан с применением тех факторов, которые в наибольшей степени могут оказать влияние на поведение персонала
Принцип гуманизма	Связан с соблюдением прав человека, а также и использованием индивидуального подхода к каждому работнику в коллективе, а также его признанию по отношению ко всей организации в целом
Принцип мастерства	Предполагает необходимое образование у руководства и менеджеров, а также необходимых умений, навыков и опыта, позволяющих эффективно управлять персоналом в организации

Дадим следующие базовые определения [14]:

Организация предполагает наличие определенной группы людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей и задач.

Порядок построения организации и принципы ее организации связана со структурой организации. Комплекс мотивов, которые определяют расположенность человека к определенным действиям и поступкам определяют мотивацию в организации.

Рациональная деятельность в области организации труда имеет целью повышение эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, обеспечение устойчивости развития и долгосрочного существования на рынке.

Научная организация труда является комплексной, многосторонней проблемой, охватывающей организационно-технические, психофизиологические и социально-экономические задачи:

1. – повышение эффективности общественного производства, обеспечение наиболее рационального использования техники и всемерной экономии материальных и трудовых затрат;

2. – создание благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение здоровья и повышение содержательности, привлекательности и продуктивности труда человека – главной производительной силы общества

3. – всестороннее и гармоничное развитие личности, повышение содержательности, привлекательности труда, формирование творческого отношения к труду, создание возможностей для углубления подготовки и повышения квалификации работников.

Научная организация труда на предприятиях проектируется, функционирует и развивается на базе системы принципов, определяющих положения правил организации труда. Соблюдение принципов организации труда – одно из основополагающих условий эффективности деятельности предприятия. К основным принципам относятся системность, комплексность, оптимальность, плановость, динамичность, конкретность, и эффективность.

Процесс управления персоналом предполагает определенный вид деятельности по руководству сотрудниками. Он направлен на достижение целей организации, путем использования труда, опыта, таланта этих сотрудников с учетом их удовлетворенности результатами своего труда [33].

Предметом управления персоналом выступают основные закономерности при которых определяются поведенческие характеристики людей в условиях совместной трудовой деятельности. В современных условиях жесткой конкуренции любая бизнес-структура вынуждена адаптироваться к условиям рынка. Но и рыночные условия постоянно меняются, выдвигая все новые требования к бизнес-процессам организации. Вышесказанное характеризует важность поиска механизмов по эффективному управлению персоналом, так как указанный процесс предполагает владение необходимыми конкурентными преимуществами в сегодняшней рыночной экономической ситуации.

Использование при решении задач организации труда системного подхода позволяет эффективно осуществлять разработку, проектирование и внедрение на предприятиях совокупности мероприятий – самостоятельных и взаимосвязанных элементов системы. В ходе процесса совершенствования организации труда все элементы должны быть в равной мере исследованы, проработаны и взаимоувязаны. Также должны быть учтены взаимосвязи организации труда с технико-технологическим уровнем развития и с другими подсистемами предприятия.

Системный подход также заключается в том, что то или иное рабочее место рассматривается как одно из звеньев производственного процесса. Поэтому принимая решения относительно организации труда на одном рабочем месте, учитывают его взаимосвязи и взаимодействие с другими, чтобы все элементы производственной системы работали слаженно и синхронно. Тем самым обеспечиваются ритмичность, пропорциональность, непрерывность производственного процесса.

Это позволяет достичь наивысшей производительности труда и наиболее благоприятных условий труда и отдыха работающих. Комплексность работы по современной организации труда обусловлена сложностью и динамичностью организации труда на современном предприятии. Формирование эффективного сотрудника предприятия (организации) рыночных условиях хозяйствования значительно усложняются требования к профессиональным и личностным качествам будущего сотрудника.

Это объясняется высокой технологичностью используемых средств труда, изменением содержания трудовых функций исполнителя, ростом ответственности работающих за своевременные и правильные решения и действия.

Поэтому отбор персонала должен проводиться с использованием современных технологий и быть научно обоснованным. Важным представляется непрерывность обучения, систематическое повышение квалификации сотрудников.

Научный подход к формированию кадров и к их подготовке становится важной функцией организации труда. Трудосбережение заключается в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда. Производственные условия в значительной мере определяют состояние здоровья сотрудников предприятия.

С целью профилактики профессиональных заболеваний в рамках организации труда устанавливают рациональные режимы труда и отдыха, используют режимы гибкого рабочего времени, создают условия для облегчения тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Кроме этого, современный динамизм конкурентоспособности на рынке труда требует от всех трудовых ресурсов постоянного повышения своей квалификации, а также в смежных профессиях. Такая динамика характеризует постоянные затраты времени и финансовых средств как со стороны персонала, так и со стороны работников компании.

Кроме этого, усложнилась система стимулирования и мотивации персонала, за счет процесса приема на работу по краткосрочным контрактам и многие другие факторы.

Можно сделать вывод, что при отсутствии службы по управлению персоналом руководству организации не справиться с возникающими новыми задачами и проблемами. Таким образом, следует сказать, что от выбора формы управления персоналом, во многом зависит качество реализации кадровой политики и общий успех в построении бизнеса компании и наоборот.

Система управления персоналом (СУП) состоит из нескольких элементов, отраженных в таблице 3.

Таблица 3 - Элементы системы управления персоналом

Элемент СУП	Характеристика
Объект управления	персонал, на которого направлено управление
Субъект управления	специалист, который непосредственно выполняет функцию управления и принимает решения по ней
Методы управления	способы действия на объект
Процедуры управления	формально утвержденные приемы воздействия на объект

В основе отраженной системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов в кадровой работе. В управлении персоналом есть основные нормы и правила, которых должны все придерживаться (таблица 4).

Таблица 4 - Основные принципы системы управления персоналом

Принцип	Содержание
Сочетание коллегиальности и единоличного управления	умелое использование и выработка коллективного решения с привлечением мнений исполнителей и руководства нижестоящих уровней.
Стимулирование	процесс применения разных стимулов в мотивации персонала
Демократизация управления	общее участие персонала в коллективной деятельности организации, направленное на принятие управленческих решений
Системность	системная работа в управлении персоналом организации
Эффективность	достижение поставленных задач с наименьшими затратами ресурсов
Нахождение основного звена	выявление и решение самых важных задач, среди множества других
Оптимальность	рациональное соотношение между демократизацией и централизацией, с целью совмещения творческой активности руководящего звена и рядовых сотрудников
Принцип контроля и ответственности за исполнения решений	проверка и наблюдение за исполнением принятых решений

Функции управления персоналом – это действия, при помощи которых и осуществляется процесс управления кадрами в организации. Как правило, все

функции взаимосвязаны, поэтому при изменениях в одной из функций необходима корректировка и остальным функциональным составляющим. К основным функциям управления персоналом относят: обеспечение кадрами, оформление трудовых отношений, развитие отношений с органами самоуправления. Они для наглядности представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные функции управления персоналом [20]

Название функции	Содержание
Выявление потребности в персонале	Разработка плана потребности в сотрудниках, планирование потребности в персонале и определение методик для расчета количественной потребности в персонале
Обеспечение компании специалистами	Получение и анализ маркетинговой информации в сфере персонала. Разработка и применение методик обеспечения потребности в персонале. Отбор и оценка кадров
Развитие сотрудников	Планирование и реализация карьерного роста сотрудников компании. Организация и проведение обучения сотрудников
Использование кадров	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация Адаптация сотрудников Упорядочение рабочих мест Обеспечение безопасности рабочих мест Высвобождение работников
Стимулирование трудовой деятельности	Управление содержанием и процессом стимулирования сотрудников, разрешение конфликтов, использование денежных систем: оплата труда, участие персонала в капитале фирмы

Подводя итог таблицы 5 отметим, что все функции системы условно разделяют на несколько групп. Первая группа, определение целей и основных направлений работы с персоналом.

Вторая группа связана с определением средств, форм и методов осуществления поставленных целей. Третья группа предполагает выполнение принятых решений.

Четвертая группа связана с координацией и контролем за выполнением намеченных мероприятий и постоянным совершенствованием системы работы с персоналом.

1.2. Проектный менеджмент и его особенности

Развитие интеллектуальных технологий привело к возникновению новых методов управления. Все больше в качестве одного из основных методов используют метод проектного управления, который реализует проектный менеджмент.

Экономическое значение разделения труда определяется возможностью на его основе узкой специализации исполнителей, приспособления оборудования и инструмента к особенностям конкретной работы, а рабочего места – к ее характеру. Одним из основных направлений исследования в научной организации труда является единичное разделение труда выражаемое в градации видов деятельности на отдельном предприятии (в организации). Трудовой процесс состоит из отдельных стадий, элементы которых обособлены в пространстве и времени. В то же время цель трудовой деятельности может быть достигнута только при выполнении каждого из них.

Это обстоятельство предполагает рациональное распределение трудовых функций между работниками, занятыми на различных стадиях производственного процесса, на основе рационального разделения и кооперации труда.

Работы обособляются внутри подразделений (цех, участок, бригада, служба, отдел) в соответствии с организационной структурой предприятия. Трудовой процесс делится на операции с возможным последующим углублением до отдельных трудовых приемов.

Персонал предприятия делится на профессиональные группы, а внутри них – по уровням квалификации. Все бизнес-процессы на предприятии можно классифицировать на основные, управленческие и обеспечивающие. В соответствии с этим различают горизонтальное и вертикальное разделение труда.

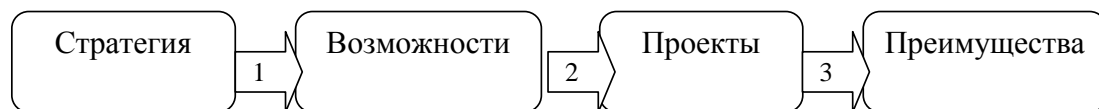
Рассмотрим его особенности.

Проектное управление базируется на таких основных требованиях стандартов, как базовые российские и международные стандарты.

Под стандартом понимается нормативный документ, выполнение которого является обязательным.

Рассмотрим особенности проектного менеджмента в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 "Руководство по проектному менеджменту". Этот документ является определяющим при использовании проектного управления [4].

В стандарте описан общий подход к процессу создания преимуществ организаций, при условии, что система управления у них построена на основе проектного менеджмента, что представлено на рисунке 1.



1 - определение, 2 - отбор, 3 - создание

Рисунок 1 - Процесс создания преимуществ при проектном управлении

Проектное управление позволяет создавать конкурентные преимущества. Возможность реализовывать проекты в рамках сроков и бюджета зачастую определяет сможет ли компания получить новый заказ или выпустить новый продукт на рынок.

По данным опроса Economist Intelligence Unit около 90% руководителей по всему миру оценивают методы проектного управления как критические или имеющие значение для их способности реализовывать успешные проекты и оставаться конкурентоспособными.

Корпоративное управление проектами должно учитывать следующее:

1) Определение структуры управления.

- 2) Определение совокупности методов и процессов управления.
- 3) Определение полномочий для каждого из процессов управления.
- 4). Ответственность и подотчетность ответственных лиц.

Управление деятельностью в любой организации сегодня изучается с позиций системного и процессного подходов. Системный подход позволяет изучать систему как совокупность отдельных элементов, входящих в ее состав. Процессный подход позволяет рассматривать деятельность с позиций изучения основной, вспомогательной и управленческой деятельности как процесс, в котором имеются свои входы, выходы, обеспечивающая составляющая и возмущающие воздействия внешней среды.

Принципы и методы управления персоналом озвучил еще ученый-экономист Анри Файоль, но после они были дополнены Лоуренсом Питером. Организации придерживаются отличающихся принципов, поэтому невозможно выделить единый стиль воздействия на сотрудников. Ермаков В.В. предлагает применять следующие методы управления персоналом [27]. Их характеристика представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Методы управления персоналом и их характеристика

Метод управления	Характеристика метода управления
Организационно-распорядительные методы	Метод предполагает осознание необходимости дисциплины труда, стремление работать в организации, чувстве долга, то есть ориентирован на поведение.
Экономические и социально-психологические методы	Такой метод основан на системе взаимоотношений в коллективе, социальных потребностях, материальном стимулировании, то есть носит косвенный характер для системы управления персоналом в целом.

При всем разнообразии методик управления персоналом, связанных с характерными особенностями предприятий и отраслей, есть несколько наиболее известных и распространенных. В особенности выделяют американскую, японскую и западноевропейскую системы управления персоналом. Также отдельно стоит отметить постсоветскую, или переходную модель управления,

используемую сегодня. Каждая модель управления, что отражено в таблице 7 включает в себя характерные для нее особенности в наборе персонала, условиях труда, методах и подходах в мотивации персонала.

Таблица 7 - Краткая характеристика моделей управления персоналом

Название модели	Ее особенности	Рекомендации к применению
Американская модель.	<p>Подбор кадров производится на основе полученного образования, практического опыта работы, психологической совместимости, способности работать в коллективе.</p> <p>Назначение руководства производится «сверху».</p> <p>По американской системе прием сотрудника производится на основе выполненных им тестовых заданий, призванных выявить уровень профессиональных качеств и навыков.</p>	<p>Рекомендована к использованию и в настоящее время.</p>
Японская модель	<p>Наем работников производится на длительные сроки.</p> <p>В первую очередь работников обеспечивают определенным набором социальных благ и гарантий. Принято поощрять внутреннюю кооперацию работников, широко применяется принцип социального равенства, независимо от занимаемых рангов и должностей.</p> <p>Рост заработной платы пропорционален стажу работы</p>	<p>В условиях развития рынка и неравномерного распределения системы стимуляции, сегодня, практически, неиспользуется.</p>
Западноевропейская модель.	<p>В ее основе лежит социальное партнерство и коллективный договор.</p> <p>Имеет место большое влияние профсоюзных организаций на процесс управления персоналом. Приветствуется длительный период работы на одном предприятии. Предоставлены возможности для вертикального карьерного роста, руководящие должности принято предоставлять в первую очередь своим сотрудникам.</p> <p>Также принято проводить постоянные мероприятия по повышению уровня квалификации сотрудников.</p>	<p>Модель может быть использована на ограниченном круге организаций.</p> <p>Применение в настоящее время сомнительно.</p> <p>Так как модель отличается благоприятными условиями работы и возможностью участия в прибылях организации.</p>

Постсоветская модель	До сих пор сохраняющиеся пережитки прошлого опыта управления. Они явно не подходят для условий открытой рыночной экономики, но некоторые организации упорно пытаются их применять. Сюда стоит отнести: размытое понятие профессионализма, отсутствие принципов делегирования полномочий, индивидуальный подход в принятии решений, формальность лидерства менеджерского состава.	Требуется глубокая адаптация и подстройка к особенностям трудового поведения персонала в связи с особенностями введения в действие условий рыночной экономики. Сегодня требуется внедрение новых подходов.
----------------------	--	--

Армстронг М. в источнике "Практика управления человеческими ресурсами" [8], отмечает, что есть несколько основных групп методов исследования системы управления (таблица 8).

Таблица 8 - Основные методы исследования системы управления персоналом

Группа методов	Описание
Методы, основанные на опыте и интуиции специалистов	Сюда входят методы сценариев, экспертной оценки, дерева целей, деловой игры, мозговая атака
Формализованные методы, основанные на математическом и экономическом моделировании	В эту группу входит сетевой метод и имитационное динамическое моделирование
Комплексные методы	Основаны на использовании вариаций формализованных и интуитивных методов

В отличие от первой группы, вторая группа методов предполагает использование большого количества точных фактических исходных данных, позволяющих выстраивать прогноз развития событий. Максимальная эффективность анализа системы управления достигается за счет использования комплекса методов, относящихся к разным группам.

Рассмотрим особое значение неформальных групп. Работа сотрудников организации носит коллективный характер, что приводит к необходимости учета влияния групп на поведения отдельных личностей в процессе трудовой деятельности. Разработка и анализ эффективных систем управления персоналом

невозможны без учета действия на них разного рода формальных и неформальных групп.

Стоит отметить, что менеджер до 80% рабочего времени затрачивает на групповую деятельность, а эффективность работы каждого руководителя зависит от понимания особенностей и умения правильно воздействовать на рабочие группы.

Группы обладают следующими характеристиками: состав, структура, процессы, нормы, санкции. Определение группового потенциала является важным этапом управленческой деятельности, а правильно определенный потенциал позволяет наиболее эффективно его использовать. Системы групповой работы применяются во многих подразделениях системы управления организации.

Группы разделяют по многим признакам, но особый интерес представляет разделение на формальные и неформальные. К формальным группам относятся группы, создаваемые руководством для улучшения организации труда и его разделения. Они имеют официальный статус и определенные полномочия. Руководители таких групп назначаются руководством организации.

Неформальные группы возникают спонтанно, для удовлетворения интересов сотрудников, которые не удовлетворяются в рамках формальной группы. Деятельность неформальных групп в основном отличается от ожиданий руководства компании.

Особое значение неформальных групп заключается в их непосредственном влиянии на эффективность работы организации. Высокая гибкость, в сравнении с формальными планами и политикой, неформальных групп позволяет им быстро реагировать на динамику проблем, что может положительно сказываться на эффективности управления и организации в целом.

Основная проблема неформальных групп, которую важно учитывать в процессе разработки систем управления персоналом, состоит в противостоянии переменам, так как каждая группа стремится обезопасить принятые в ней отношения от внешних факторов влияния.

Частыми являются ролевые конфликты (попытки сотрудника одновременно соответствовать требованиям и организации, и неформальной группы) и конфликты внутри группы, что может негативно влиять на эффективность управления и работы организации.

Каждая система управления персоналом требует регулярного анализа, призванного определять возможные проблемы и предотвращать сбои в работе системы.

1.3. Развитие системы управления персоналом в организации

Построение на предприятии системы управления персоналом состоит из построения дерева целей, организационного построения структуры управления персоналом и организации информационного обеспечения управления персоналом.

На первом этапе необходимо построить дерево целей, в котором будут учтены цели сотрудников и администрации организации. Задача этого этапа – достичь максимального сближения целей и выявить роль управления персоналом в достижении основных целей организации.

Первое, что необходимо учесть, приступая к построению дерева, – ключевые цели деятельности организации: положение на рынке, инновации, доходность, аспекты управления, персонал, социальная ответственность. Также все цели деятельности организации разделяются на экономические и неэкономические. На первое место обычно ставят финансовые цели, а на второй уровень отодвигают социальные и прочие неэкономические цели. В большинстве своем цели работников и администрации не противоречат друг

другу и направлены на достижение материальной выгоды. Системы целей являются первостепенными в определении состава функций системы управления. Определив дерево целей, переходят к следующему этапу, на котором затрагиваются вопросы организационной структуры управления: выявляют структурные звенья службы, формулируют их задачи и функции, строят структуру управления, в зависимости от масштабов организации.

При формировании структуры системы управления персоналом учитывают следующие факторы: общая численность сотрудников организации; условия и особенности организации, связанные со сферой его деятельности; социальные характеристики организации, структурный состав работников, уровень их квалификации; сложность и комплексность задач, решаемых системой управления персоналом; техническое обеспечение управления.

Вид структуры управления персоналом зависит, в первую очередь, от размеров организации и его особенностей. Варианты организации структуры также зависят от финансовых возможностей организации, кадрового и методического потенциала.

Стратегия разрабатывается с учетом интересов руководства и персонала организации и предполагает определение целей управления, принципов и идеологии кадровой работы и условий обеспечения эффективного баланса экономической и социальной составляющей использования трудовых ресурсов организации.

Под экономической эффективностью подразумевается оптимальное использование имеющихся трудовых ресурсов организации с целью достижения задач предпринимательской деятельности. Социальная составляющая включает в себя удовлетворение социально-экономических потребностей и интересов сотрудников организации. Важной и основополагающей составляющей

стратегии управления является стратегия кадровой политики, которая во многом ее определяет.

Важнейшим этапом в построении структуры, свойственной системе управления персоналом, является построение связей между ее подразделениями. На основе выводов Д. Гесслера [9]. Выделяют четыре основные виды связей (таблица 9).

Таблица 9 - Основные виды связей между подразделениями

Вид связи	Характеристика
Линейная	состоит в непосредственном административном подчинении
Функциональная	когда происходит консультация смежных подразделений или их методическое обеспечение
Соисполнительная	связь, возникающая при совместном выполнении работ несколькими подразделениями
Обеспечивающая	заключается в подготовке информации или иной работе смежных подразделений для обеспечения процесса принятия управленческого решения

Структура системы управления персоналом необходима для своевременного и качественного осуществления всех необходимых процессов управления персоналом. В ее рамках идет движение информации и принятие всех управленческих решений. Структура системы управления призвана обеспечивать оптимальное распределение функциональных обязанностей и ответственности между входящими в нее подразделениями и работниками. Она позволяет упорядочить происходящие в системе процессы.

При построении системы управления персоналом необходимо придерживаться некоторых принципов, которые характеризуют требования к формированию системы и определяют направление развития.

К первой группе относятся следующие принципы: первичности функций управления персоналом, экономичности, оптимальности, простоты, обусловленности функций управления целями организации, устойчивости, согласованности, комфортности.

Во вторую группу входят принципы: концентрации, специализации, параллельности, гибкости, преемственности, ритмичности, прямооточности.

Достижение наибольшей эффективности и качества функционирования системы управления персоналом происходит при использовании нескольких методов построения в комплексе.

Бережливое производство сосредоточено на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рыночную ситуацию и с мотивации каждого работника. Концепция направлена на постоянное развитие, на повышение эффективности производственных процессов и компании в целом. Рассмотрим два инструмента бережливого производства, применение которых оказывает непосредственное влияние на организацию рабочих мест на предприятии.

Система 5S известна производственному сообществу уже несколько десятилетий. Будучи частью культуры непрерывных улучшений, она обычно является первым бережливым методом, который применяют организации для облегчения внедрения других инструментов, оптимизирующих организацию рабочих процессов и технологические процессы.

Потери времени сотрудников, неэкономное расходование ресурсов, связанный складскими запасами сырья и готовой продукции капитал, повышенный травматизм, снижение мотивации и дисциплины – таковы последствия неорганизованности на рабочем месте. 5S представляет собой методику конструирования, организации и стандартизации рабочей среды.

Грамотное использование рабочего пространства – это и эффективная внутренняя и внешняя логистика, и продуманное расположение участков в цехах, и своевременная уборка рабочих мест.

Это важный инструмент достижения стратегических целей компании от повышения производительности и снижения общепроизводственных затрат до изменения всей производственной культуры предприятия.

Таким образом, на современном этапе развития экономики предпочтительнее использовать проектный подход к построению и развитию систем управления персоналом.

Выбор проектного менеджмента в управлении персоналом обоснован тем, что важнейшей функцией управления является мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников.

Особенностью мотивации и стимулирования трудовой деятельности участников проекта является то, что основными «мотиваторами» являются не простые денежные стимулы, а достижение результата, сам процесс труда, повышение профессионализма. Поэтому, с целью удержания ключевых специалистов должна быть разработана индивидуальная система их стимулирования с учетом мотивационного профиля, которая будет рассмотрена в рекомендации для объекта исследования.

2. Анализ потребностей в развитии системы управления персоналом в организации ООО "Леруа Мерлен Восток"

2.1 Основная характеристика деятельности организации

Организация ООО "Леруа Мерлен Восток" существует на рынке г. Тольятти свыше 10 лет. За все время деятельности компания приобрела статус недорогого магазина строительных и других материалов для дома и дачи, в котором отличительной чертой является комфортное обслуживание населения и наличие качественного товара по приемлемым ценам. В Тольятти ООО «Леруа Мерлен Восток» расположено по адресу: г. Тольятти, Южное шоссе, д. 6а.

Организационная структура магазина тольяттинского филиала ООО «Леруа Мерлен Восток» в общем виде представлена на рисунке 2.

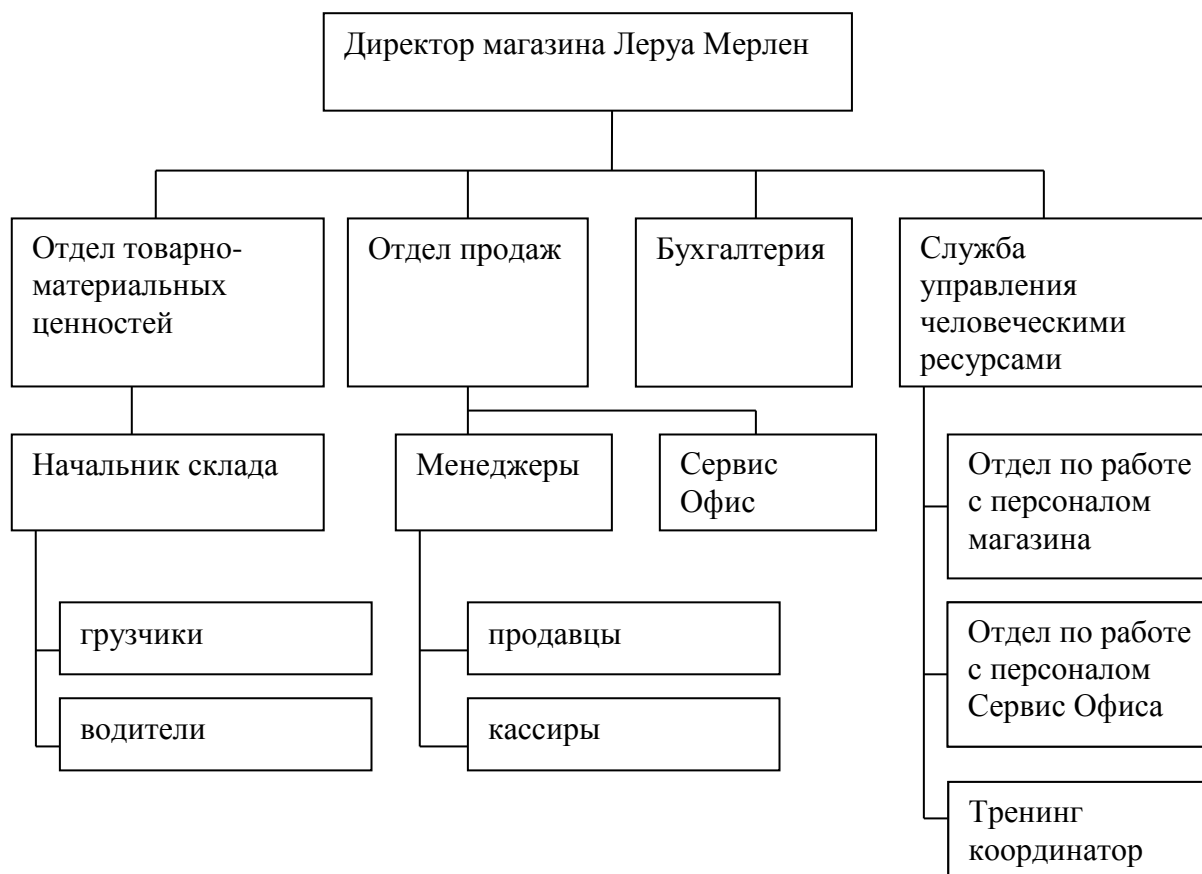


Рисунок 2 - Организационная структура компании

Из организационной структуры видно, что главным в управлении является директор магазина, ему подчиняются: бухгалтерия, отдел продаж, отдел товарно-материальных ценностей, служба управления человеческими ресурсами. Начисление заработной платы, расчет запасов и затрат, а также и другие функции отведено отделу бухгалтерии. Все имеющиеся секции продаваемых товаров подчиняются отделу продаж. Все сотрудники подчиняются отделу (службе) управления человеческими ресурсами.

Анализ деятельности организации в общем виде рассматривался за период деятельности 2015-2017 гг. поскольку публичных данных отчетности за 2018 г. еще не показано. Бухгалтерский баланс ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2016 г. представлен в Приложении 1, отчет о финансовых результатах организации за 2016 г.– в Приложении 2. На рисунке 3 представлена в обобщенном виде схема стратегии управления и развития персонала. В ней два блока.

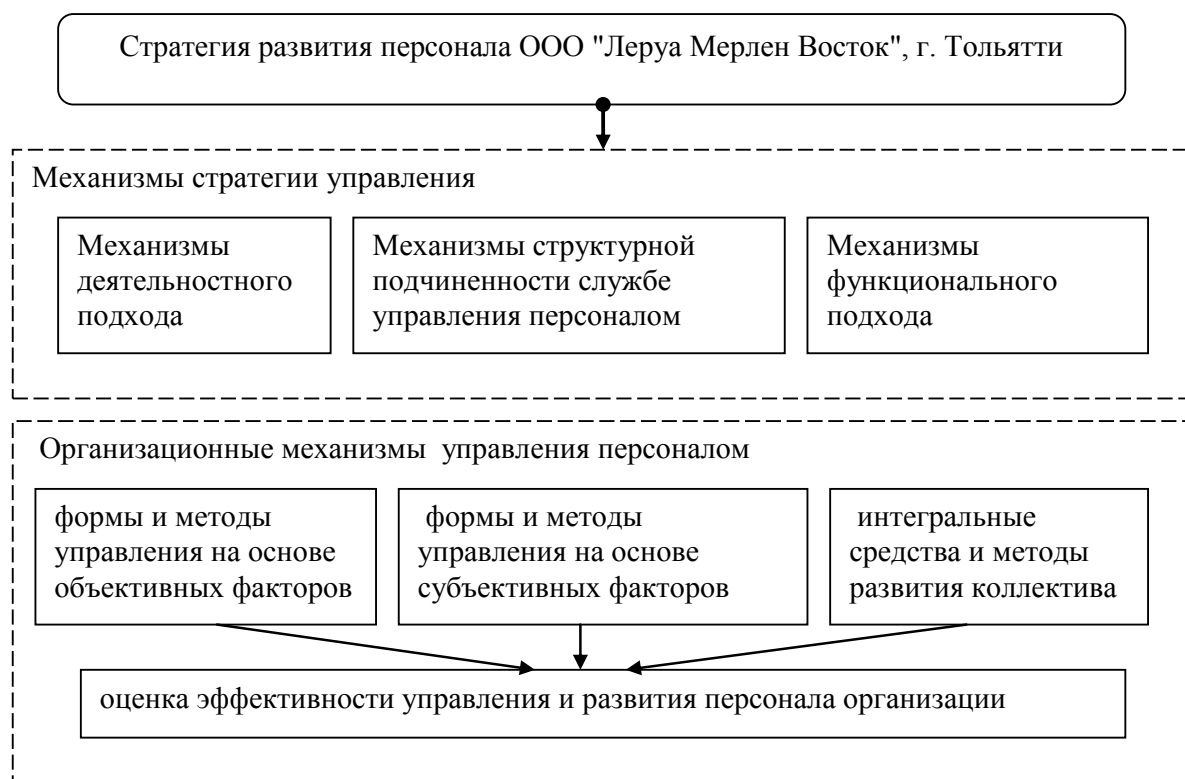


Рисунок 3- Описание существующей стратегии развития персонала организации

В первом блоке показаны механизмы стратегии управления в целом, а во втором блоке показаны организационные механизмы управления деятельностью персонала, представленные на основе субъективного и объективного подходов, а также механизмы оценки эффективности деятельности сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток».

Пример оценки эффективности деятельности персонала в соответствии с имеющейся стратегией развития показан ниже.

Основные результаты деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные технико-экономические показатели

Наименование показателей	Величина показателя			Отклонение 2017 от 2015	
	2015	2016	2017	+/-	%
Объём реализации продукции, услуг, тыс. руб.	38745	43724	47145	8400	121,68
Численность работающих, чел.	53	55	58	5	109,43
Производительность труда одного работающего, тыс. руб.	731	795	813	82	111,19
Себестоимость услуг (продукция, работ), тыс. руб.	23125	25200	26590	3465	114,99
Прибыль от реализации, тыс. руб.	15620	18524	20555	4935	131,60
Рентабельность деятельности, %	67,6	73,5	77,3	9,7	-
Рентабельность продаж, %	40,3	42,4	43,6	3,3	-

Для оценки эффективности деятельности персонала организации были рассчитаны следующие показатели:

1) Производительность труда:

2015 г. = $38745 / 53 = 731$ тыс. руб. на 1 работающего

2016 г. = $43724 / 55 = 795$ тыс. руб. на 1 работающего

2017 г. = $47145 / 58 = 813$ тыс. руб. на 1 работающего

2) Рентабельность деятельности:

2015 г. = $15620 / 23125 = 67,6\%$

2016 г. = $18524 / 25200 = 73,5\%$

2017 г. = $20555 / 26590 = 77,3\%$

3) Рентабельность продаж:

2015 г. = $15620 / 38745 = 40,3\%$

2016 г. = $18524 / 43724 = 42,4\%$

2017 г. = $20555 / 47145 = 43,6\%$

Из таблицы 12 видна положительная динамика всех показателей деятельности организации.

Для наглядности результаты анализа производительности труда сотрудников в исследуемый период показаны на рисунке 4.

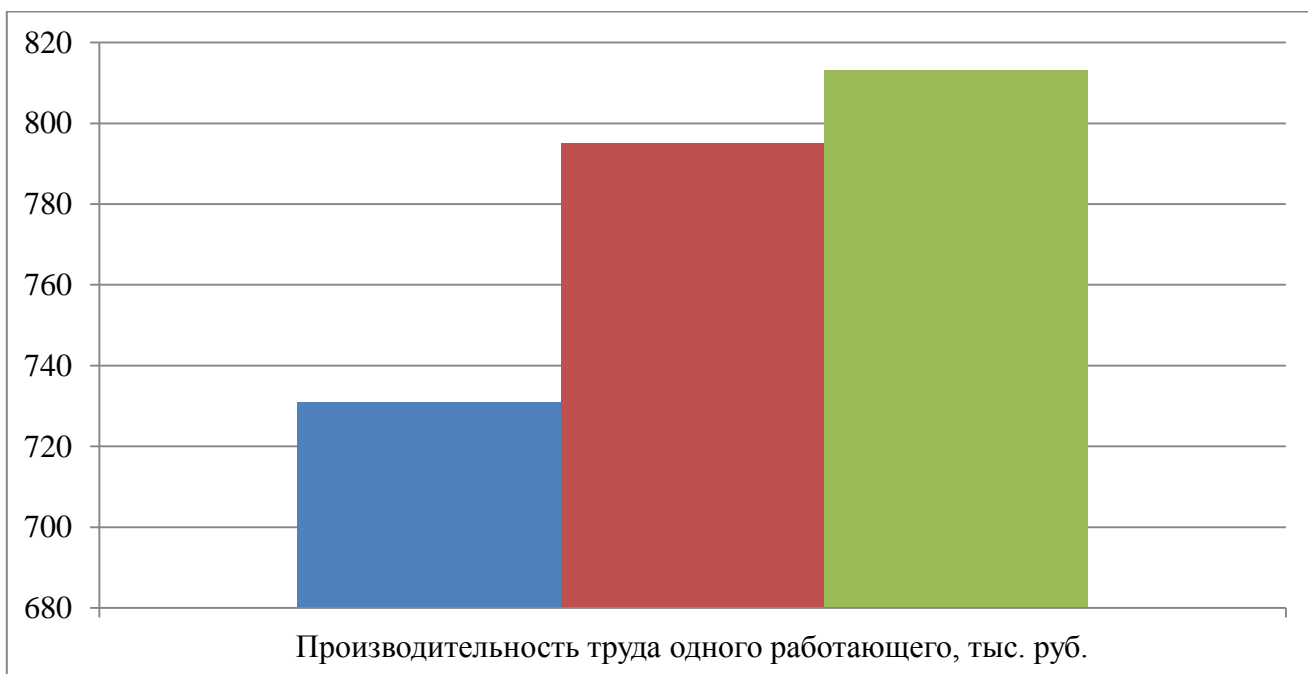


Рисунок 4 - Динамика роста производительности труда

Изменение рентабельности продаж и рентабельности деятельности персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» представлено на рисунке 5.

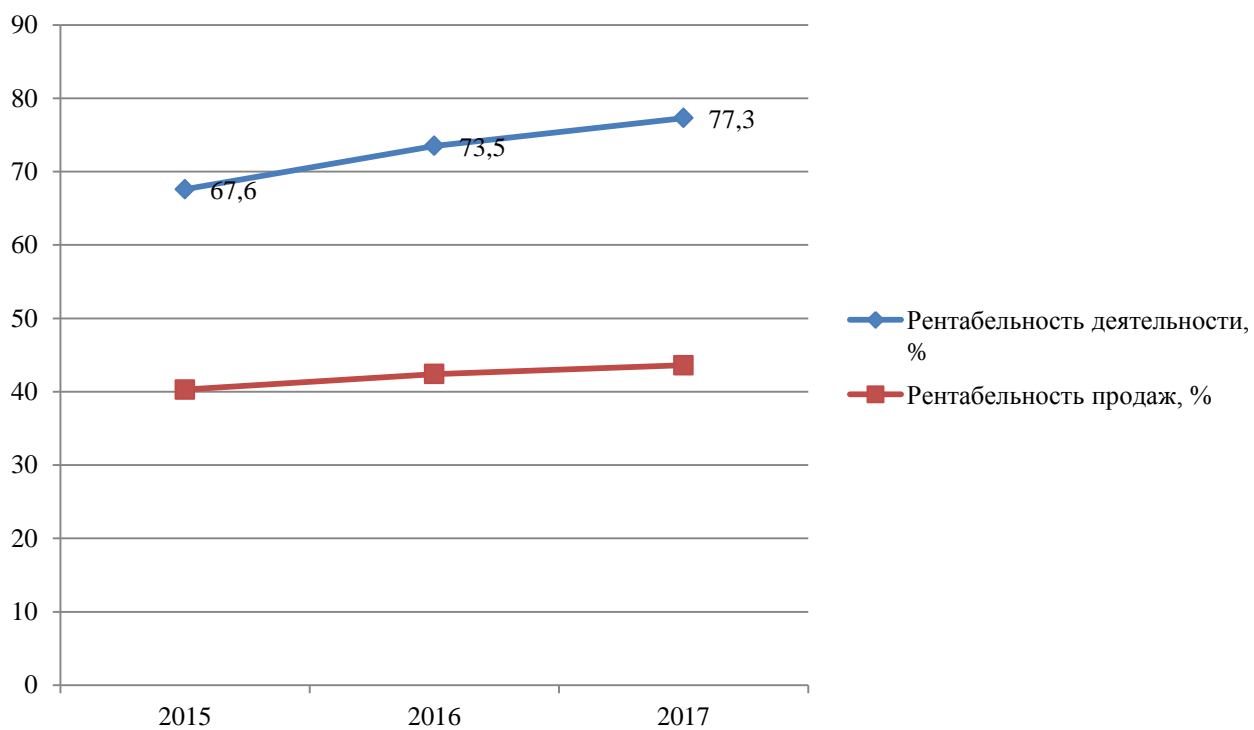


Рисунок 5 - Изменение рентабельности персонала

Положительная динамика прибыли отражена на рисунке 6.

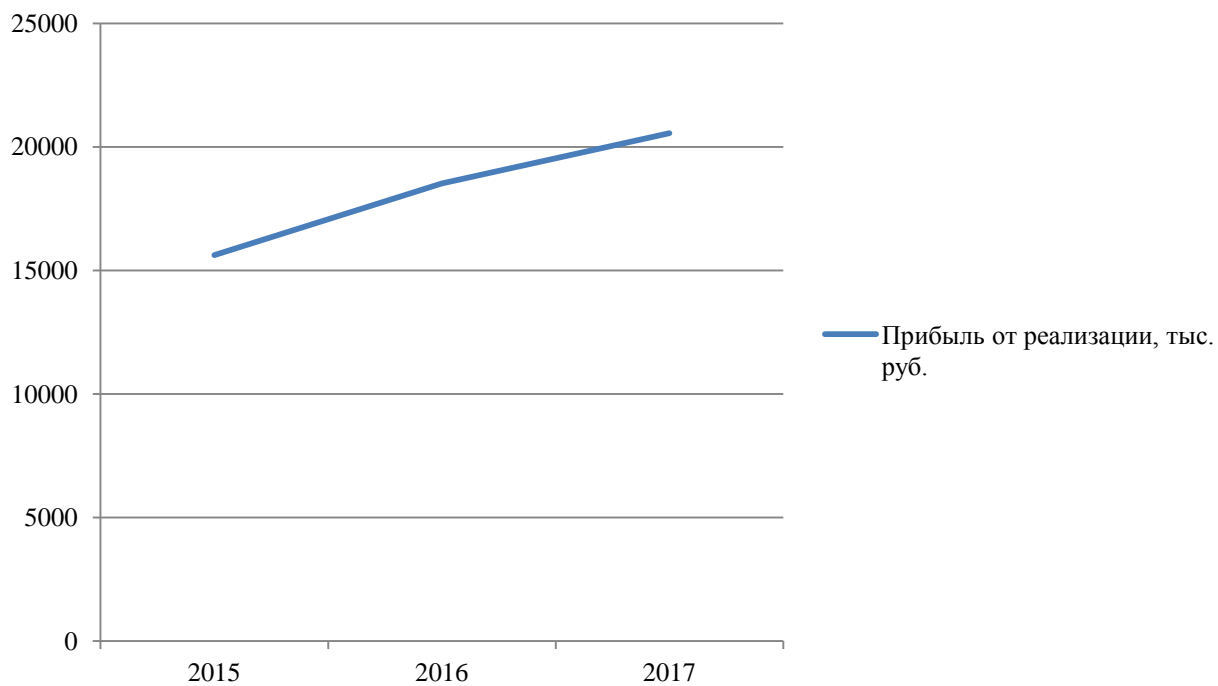


Рисунок 6 - Изменение прибыли в динамике

Увеличение прибыли произошло из-за увеличения объема услуг, вызванного в свою очередь увеличением степени известности компании.

Таким образом, в целом проведенный анализ выявил стабильное состояние организации ООО "Леруа Мерлен Восток".

2.2 Анализ существующей системы управления персоналом в организации

Рассмотрим существующую на декабрь 2017 г. систему управления персоналом в организации. Под системой понимается совокупность компонентов, деятельность которых обеспечивает достижение цели.

Кадровое обеспечение в ООО «Леруа Мерлен Восток» характеризуется:

- численностью управленческих кадров;
- функциями;
- возрастным составом кадров;
- гендерным составом кадров;
- уровнем текучести кадров и прочее.

Анализ кадрового состава начинается с изучения динамики численности и структуры персонала ООО «Леруа Мерлен Восток». Анализ структуры и численности персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» представлен в таблице 11 и на рисунке 8.

Таблица 11 - Анализ структуры и численности персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»

Категории персонала	2015		2016		2017		Отклонение 2017 от 2015, +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	7	13,21	7	12,73	7	12,07	0	-1,14
Торговый персонал	28	52,83	28	50,91	29	50,00	1	-2,83
Специалисты	18	33,96	20	36,36	22	37,93	4	3,97
ИТОГО	53	100	55	100	58	100,00	5	0,00

В анализируемом периоде численность персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» увеличилась на 5 человек. В 2017 году по сравнению с 2016 на 3

человека. Отмечено, что незначительно изменилась структура работающих – снизилась доля персонала управления на 1,14%, в то же время снизилась численность торгового персонала на 2,83%, а доля специалистов выросла на 3,97%. Распределение персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» по возрасту, 2017 год отражено на рисунке 7.

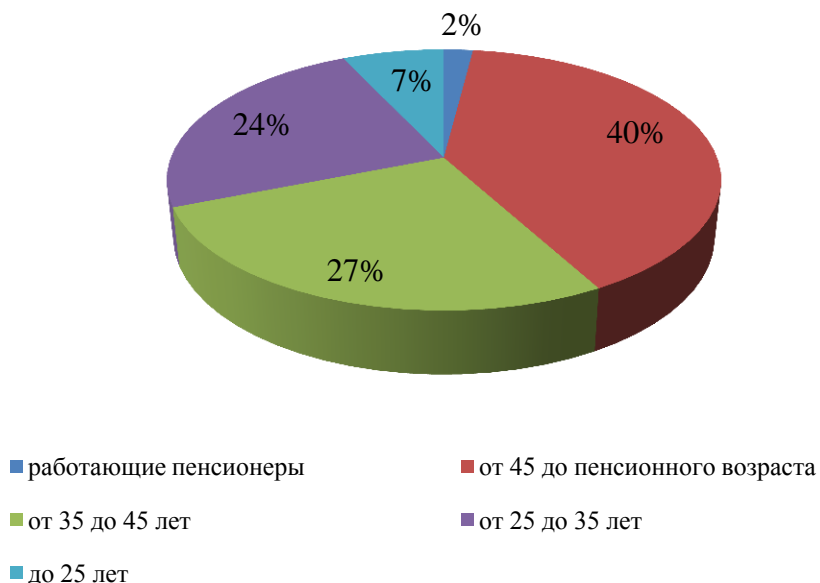


Рисунок 7 - Распределение персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» по возрасту, 2017 год

Анализ показал, что свыше 50% коллектива имеют высшее образование. Профильное образование, соответствующее торговому имеют 63%, экономическое образование имеют 18%, что позволяет сделать вывод о полном соответствии персонала выполняемой деятельности. Согласно Трудовому Кодексу РФ прием работников на работу в ООО «Леруа Мерлен Восток» оформляется трудовым договором [1]. Наиболее важно анализировать причины текучести кадров, так как прием и увольнение несут в себе дополнительные затраты для организации. Любое принятие нового человека в коллектив требует от него адаптации к существующим условиям труда. Анализ движения и текучести персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ движения персонала за период 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2017/2015, +/-	2017/2015, %
Принято в организацию	7	10	13	6	85,7
Выбыло из организации, в том числе:	6	8	10	4	66,7
по собственному желанию	3	5	5	2	66,7
за нарушение трудовой дисциплины	2	1	3	1	33,3
Среднесписочная численность работающих	53	55	58	5	9,4
Коэффициент оборота по приёму, %	13,2	18,2	22,4	9,2	69,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	11,3	14,5	17,2	5,9	52,2
Коэффициент общего оборота, %	24,5	32,7	39,7	15,2	62,1
Коэффициент текучести, %	9,4	10,9	15,5	6,1	64,9

Из таблицы 14 видно, что в исследуемой организации коэффициент текучести персонала в 2017 г. выше, чем в 2015 г. (на 6,1%). На конец исследуемого периода он составил 15,5% (рис.8).

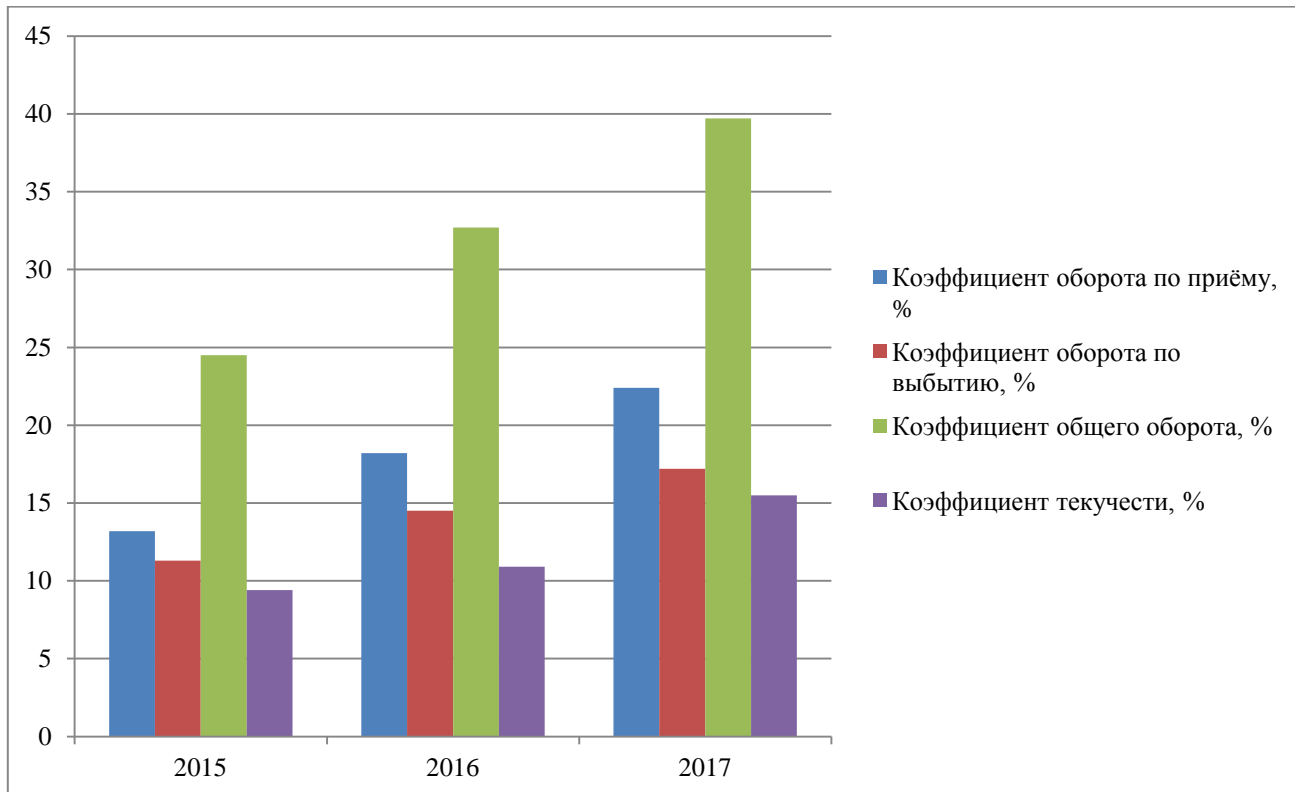


Рисунок 8- Движение персонала в организации

Состав уволившихся работников по категориям представлен в таблице 13.

Таблица 13- Состав работников, уволившихся из ООО «Леруа Мерлен Восток» (по категориям персонала)

Показатель	Значение показателя, %			абсолютный 2017/2015	относительный 2017/2015
	2015	2016	2017		
Уборщики	62,5	50,0	49,1	-13,4	- 21,4
Рабочие	25,0	33,3	35,4	10,4	41,6
Продавцы	12,5	16,7	15,6	3,1	24,8

Оценка эффективности использования персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Анализ эффективности использования персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2015	2016	2017	Изменения 2017 к 2015, +/-
Выручка, тыс. руб.	38745	43724	47145	121,68
Прибыль, тыс. руб.	15620	18524	20555	131,59
Численность персонала, чел.	53	55	58	109,43
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12084	12870	13920	115,19
Уровень ФОТ в выручке, %	31,19	29,43	29,53	94,67
Производительность одного работника, тыс. руб.	731,04	794,98	812,84	111,19
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	294,72	336,80	354,40	120,25

Из таблицы 14 видно, что эффективность использования персонала на предприятии растет на протяжении трех лет. Уровень ФОТ в выручке снизился в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 5,33%. Производительность труда одного работника выросла на 11,19%. Прибыль на одного работника увеличилась на 20,25%.

Таким образом, состав персонала ООО «Леруа Мерлен Восток» неоднороден, так как люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать

серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

2.3 Анализ эффективности существующей системы управления персоналом

Анализ существующей системы управления персоналом в организации ООО Леруа Мерлен Восток показал, что в ней содержится совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Более подробное изучение показало следующее.

В управлении персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток» применяются следующие группы методов (рис. 9).

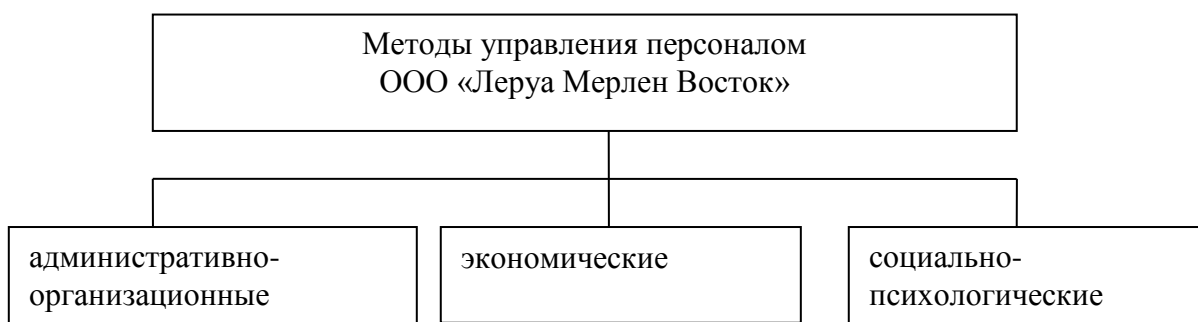


Рисунок 9 - Методы управления персоналом, применяемые в ООО «Леруа Мерлен Восток»

В качестве административно-организационных методов выступают приказы и распоряжения руководства ООО «Леруа Мерлен Восток». Экономическими методами управления являются заработная плата и премии. Социально-психологические методы применяются для формирования психологического климата, управления конфликтами и т.п.

В 2014 году было положено начало процессу формирования и развития кадрового резерва организации (рис.10). В настоящее время кадровый резерв организации формируется для двух уровней управления – высшего и среднего. Каждый уровень содержит 2 вида резерва – потенциальный и тактический

кадровые резервы. Рассмотрим их более подробно.

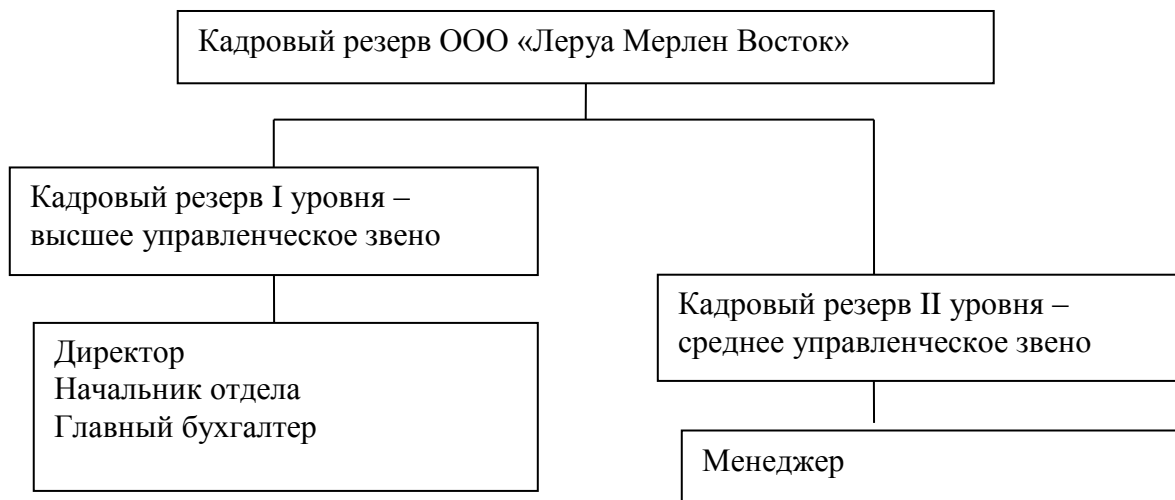


Рисунок 10 - Кадровый резерв ООО «Леруа Мерлен Восток»

Работники компаний, которые подтвердили минимально необходимый уровень развития профессиональных и управленческих компетенций, в ходе прохождения всех оценочных процедур – способны к замещению вакантных управленческих должностей в ближайший трехлетний период. Таких сотрудников включают в потенциальный кадровый резерв.

Работники организаций, которые подтвердили необходимый для эффективного выполнения обязанностей на предполагаемой управленческой должности уровень развития профессиональных и управленческих компетенций в ходе прохождения всех оценочных процедур предполагают тактический кадровый резерв. Они готовы к замещению вакантных руководящих должностей или прошедшие специальную 3-х годичную подготовку в рамках потенциального кадрового резерва и готовые к замещению вакантных руководящих должностей.

Количество работников, состоящих в кадровом резерве ООО «Леруа Мерлен Восток», начиная с 2015 года, отражено в таблице 15.

В 2017 году в процентном отношении подбор кандидатов для кадрового резерва не изменился.

Таблица 15 - Количество работников, состоящих в кадровом резерве организации

Показатель	2015	2016	2017
Количество работников, состоящих в кадровом резерве, чел.	3	4	4
Мужчин, %	67	75%	75%
Женщин, %	33	25%	25%

Формирование и наличие кадрового резерва является первоочередным блоком системы управления персоналом в организации на освобождающиеся и вновь образующиеся управленческие должности. Внешний подбор кандидатов на руководящие должности осуществляется при условии отсутствия достойного на данный момент кандидата в составе кадрового резерва ООО «Леруа Мерлен Восток».

Для изучения мнения сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток» об организации управления персоналом было проведено социологическое исследование методом анкетирования. При генеральной совокупности N=58 выборка составила 50 человек (практически был предпринят сплошной опрос, в опросе не участвовали директор, заместитель директора, главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга, руководитель службы по работе с персоналом, бухгалтер, два человека, находящиеся в отпуске).

В социально-демографическом плане респонденты выглядят так: мужчин – 35, женщин – 15.

Средний возраст респондентов – 35 лет. Распределение респондентов по категориям персонала представлено на рисунке 11.

Одним из основных критериев выбора персонала в кадровый резерв являлись такие критерии, как: профессионализм, коммуникабельность, инициативность, владение проектными технологиями управления и прочее. Основной целью проведения анкетирования являлось выяснение потребности у сотрудников организации планирования карьерного роста.

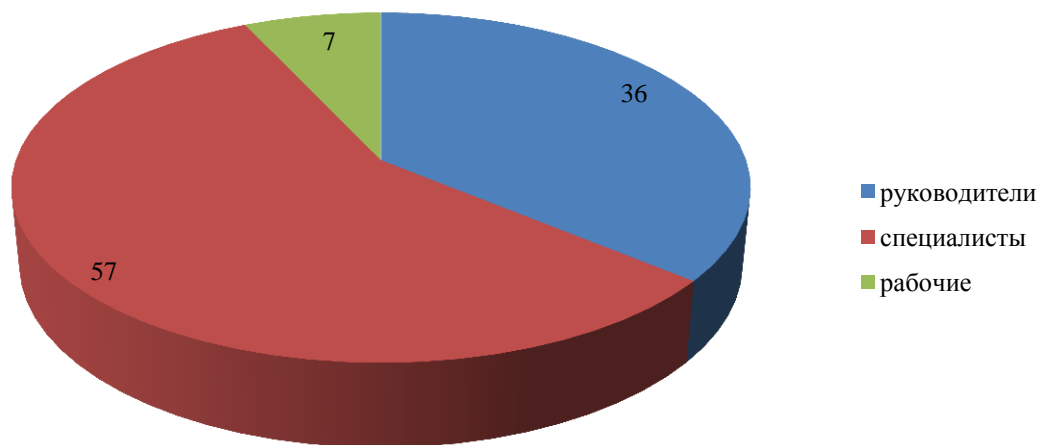


Рисунок 11- Распределение респондентов по категориям персонала

На рисунке 12 представлены результаты ответов на вопрос о решении по планированию карьеры.

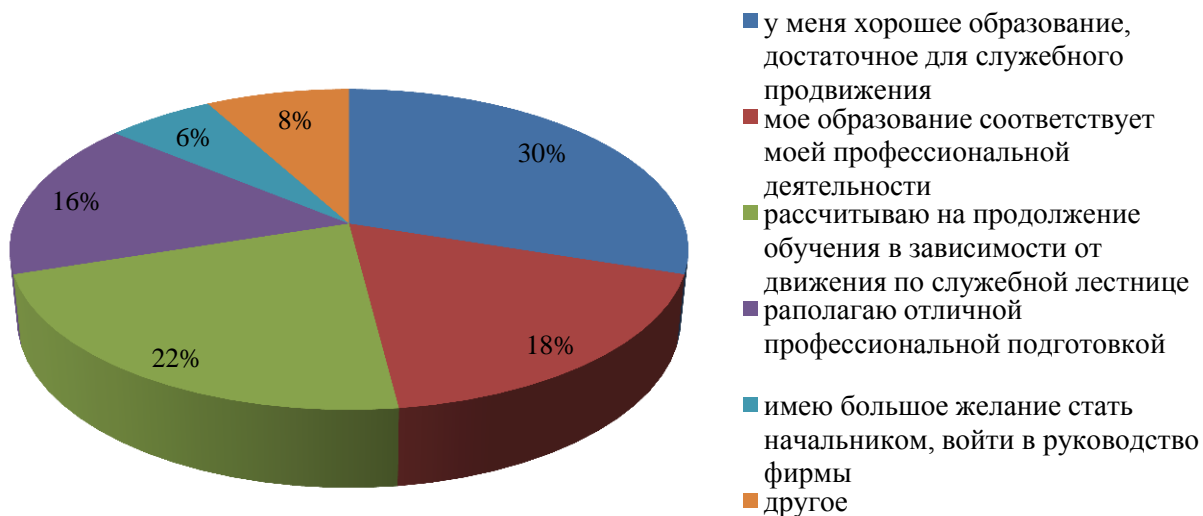


Рисунок 12 - Причины обоснования потребности в карьерном росте

При ответе на этот вопрос 15 человек отмечают, что у них хорошее образование, достаточное для служебного продвижения. 11 человек рассчитывают на продолжение обучения в зависимости от движения по

служебной лестнице, из них 8 человек – женщины. Видимо это объясняется тем, что 6 женщин неудовлетворенны уровнем своего образования, в то время как значительное число мужчин считают свое образование соответствующим профессиональной направленности. Только трое мужчин хотели бы продолжать обучение. Три человека считают достаточным большого желания стать руководителем.

Анализируя представление сотрудников о карьерном росте, было отмечено, что 17 человек представляют процесс становления и развития карьеры как постепенное восхождение по служебной лестнице на одну-две ступени (рис. 13).

При этом они не конкретизируют, чем должно быть обеспечено это постепенное восхождение, например, наличием каких-либо доминирующих над другими показателей или личностных свойств, либо всеобщее признание их лидерами [52].



Рисунок 13 - Представление процесса становления и развития деловой карьеры

Следующий вопрос касался мотивации в организации трудовой активности персонала (рис. 14).

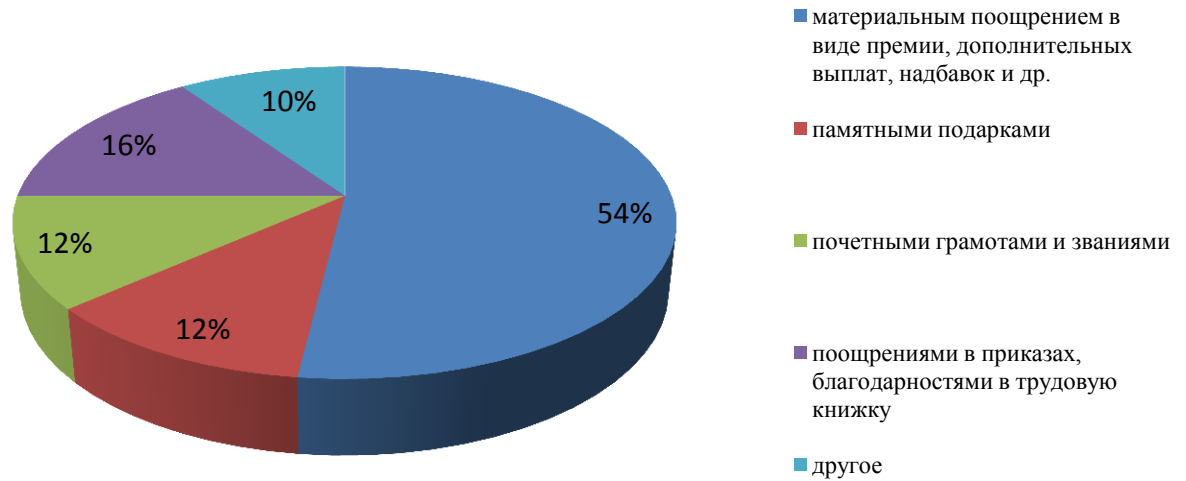


Рисунок 14 - Анализ потребности в мотивации трудовой активности

В результате анализа выявленных причин, администрацией ООО "Леруа Мерлен Восток" было решено, что необходимо оказать влияние на те проблемы, которые наиболее значимы (14,2; 17,8; 20,4) в процентном отношении и в совокупности составляют более 50 %. Для совершенствования управления кадровым резервом (особенно для управленческих методов) необходимо усовершенствовать систему оценки персонала. Это же направление рекомендовано и в стандарте по проектному менеджменту.

Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия для их снижения показаны в таблице 16.

Таблица 16 - Анализ выявленных проблем и пути их решения

Проблема	Предлагаемое мероприятие
1. Отсутствует описательная и оценочная характеристики, обосновывающая выбор персонала для карьерного роста	Совершенствование системы управления персоналом за счет создания шкалы оценки управленческих компетенций
2. Отсутствие Положения о кадровом и управленческом резерве	Совершенствование системы управления персоналом за счет разработки Положения о кадровом и управленческом резерве

3. Отсутствие критериев достижения целевых показателей	Разработать комплексную систему критериев для оценки достижения целевых показателей
--	---

Так как отсутствие критериев достижения целевых показателей обосновано как раз тем, что отсутствует Положение о кадровом и управленческом резерве, то третий вопрос было решено пока не рассматривать, а довести до сведения администрации организации и необходимости его решения.

В следующем разделе магистерской диссертации рассмотрим возможность реализации предлагаемых решений.

3. Пути совершенствования системы управления персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток»

3.1. Совершенствование системы управления персоналом за счет создания шкалы оценки управленческих компетенций

Компании ООО «Леруа Мерлен Восток» предлагается внедрение новой системы оценки управленческих компетенций персонала. Для этого необходимо проведение диагностики всех претендентов, с целью установления соответствия профессионального опыта и личностно-профессиональных качеств кандидатов требованиям вакантной должности для назначения подходящего кандидата на вакантную должность.

Процедура диагностики основывается на оценке экспертной комиссией выполнения кандидатами специальных заданий и принятия решения данной комиссией о назначении подходящего кандидата на вакантную должность.

Предлагаемое положение устанавливает порядок проведения оценки (диагностики) сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток».

Основными задачами диагностики являются:

- получение точной и объективной оценки профессионального опыта и личностно-профессиональных качеств сотрудников, их потенциала профессионального развития;
- стимулирование профессионального роста сотрудников;
- формирование кадрового резерва руководителей среднего и высшего звена;
- обеспечение карьерного роста сотрудников;
- формирование индивидуального плана профессионального развития и обучения.

Профессиональный опыт и личностно-профессиональные качества кандидатов оцениваются с помощью универсальной модели профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций. Каждая компетенция описывается по уровням. Предлагаемая шкала развития компетенций представлена в таблице 17.

Таблица 17- Предлагаемая шкала развития компетенций

Уровни	Поведенческие проявления
4 уровень стратегической компетентности	- Развивает эту компетенцию у других сотрудников
	- Имеет высокий уровень влияния в компании
3 уровень лидерской компетенции	- Компетенция проявляется всегда: в стандартных рабочих ситуациях и в ситуациях повышенной сложности
	- Имеет влияние на ближайшее окружение сотрудников
	- Стремиться к инновациям в своей работе
	- Выходит за пределы своих должностных обязанностей / не ограничивается в работе своими должностными обязанностями
2 уровень базовой компетенции	- Компетенция проявляется в стандартных рабочих ситуациях всегда
	В ситуациях повышенной сложности проявляет отдельные элементы компетенции
	- Выполняет свои должностные обязанности хорошо в рамках должностной инструкции
1 уровень ограниченной компетентности	- Компетенция проявляется ограниченно: в ответ на стимулы (в ситуации контроля за исполнением)
	- Проявляет отдельные элементы компетенции
	- Стремиться к развитию компетенции
	- Понимает важность развития компетенции
0 уровень некомпетентности	- Компетенция не проявляется
	- Не стремиться к развитию компетенции
	- Не понимает важность развития компетенции

Предлагаемые компетенции и их поведенческие индикаторы описаны ниже.

1. Коммуникация – умение устанавливать и поддерживать отношения с людьми разного уровня, профессиональной подготовки, различных личностных и культурных особенностей; умение предвидеть конфликтные ситуации и разрешать их; умение контролировать процесс информирования нужных людей.

2. Аналитическое мышление – умение осуществлять поиск информации, необходимой для прояснения ситуации, с помощью нескольких источников; умение анализировать и систематизировать ситуацию; способность принимать обоснованные взвешенные решения.

3. Стратегическое мышление – способность показать глубокие знания и умения в профессиональной сфере; умение анализировать конкурентоспособность организации.

4. Управление персоналом – умение побуждать сотрудников к достижению личных целей и целей компании; умение проводить оценку деятельности подчиненных; умение правильно выбрать исполнителей; умение использовать разные способы контроля в зависимости от специфики поставленных задач; умение делегировать задачи – предоставление подчиненным свободы выбора способов решения задач.

5. Планирование – умение разрабатывать план работы в зависимости от решаемых задач; умение распределять ресурсы (временные, денежные, человеческие).

6. Внимание к деталям – умение тщательно и до конца выполнять задачи; умение перепроверять выполненное задание на отсутствие ошибок.

7. Лояльность – следование корпоративным нормам и стандартам; знание и одобрение корпоративных норм и стандартов; поддержка положительного имиджа организации перед коллегами и внешними партнерами.

8. Ориентация на клиента – умение показать свою заинтересованность в удовлетворении запросов клиентов и решать проблемы клиентов; ориентация на длительные деловые отношения с клиентами.

9. Ориентация на результат – умение стабильно достигать качественных целевых показателей; умение ставить трудные, но достижимые цели.

К диагностике допускаются сотрудники, проработавшие на занимаемой должности не менее 3 месяцев на момент начала оценки.

Диагностика организовывается и проводится в случае повышения сотрудников на позиции не ниже руководителя среднего звена (руководитель отдела или руководителя проектов).

Основные принципы оценки сотрудников – объективность и конфиденциальность информации.

Подготовка к проведению диагностики:

Специалист по кадрам разрабатывает необходимые распорядительные, методические, организационные документы для проведения диагностики сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток»:

- Положение о диагностике, Приказ о проведении диагностики;
- Инструкции, памятки, график проведения оценки;
- Списки кандидатов, претендующих на позицию;
- Профиль компетенций на вакантную должность;
- Наборы упражнений, разработанные с учетом специфики должности;
- Формы наблюдения и записи поведения кандидатов – оценочные листы

(Приложение 5).

Материалы и оборудование для проведения диагностики: бейджи для кандидатов; флипчарт, маркеры; бумага, ручки; проектор и экран.

Не позднее, чем за одну неделю до даты проведения мероприятия сотрудники, подлежащие диагностике должны быть ознакомлены с Положением о диагностике, порядком и сроками проведения оценки, критериями и методами диагностирования. Мероприятие проводится в заранее установленные сроки, согласованные с руководителем ООО «Леруа Мерлен Восток».

Проведение диагностики:

Процесс диагностики инициируется руководителем ООО «Леруа Мерлен Восток». В состав применяемых диагностических процедур могут входить:

- тестирование (диагностика индивидуально-психологических, деловых и профессиональных компетенций);
- устная презентация кандидата (с использованием проектора);
- деловые игры, разработанные специалистами по персоналу ООО «Леруа Мерлен Восток» с учетом специфики должности;
- индивидуальный анализ упражнений с учетом специфики должности.

Диагностика состоит из этапов:

- подготовительный этап: уточнение списка компетенций (разработка, подбор или согласование) и профиля компетенций на вакантную должность, подбор тестов и разработка упражнений с учетом специфики должности;
- проведение диагностики.
- заключительный этап: написание отчетов, проведение развивающих бесед.

Максимальное количество участников, вовлеченных в процесс диагностики (кандидатов, претендующих на вакантную должность) – 5 человек. В случае, если количество кандидатов превышает допустимую норму, проводится предварительный отборочный тур психометрическим методом с использованием профессиональных и личностных опросников.

Требование к участникам к проведению этапа самопрезентация: во время выступления иметь при себе в распечатанном виде развернутый вариант выступления по каждому из пунктов в виде презентации, распечатанный экземпляр резюме.

Выдвигать кандидатов на вакантную должность могут руководители ООО «Леруа Мерлен Восток».

В состав экспертной комиссии входят: эксперты в профессиональной сфере (начальник и руководители отделов) и специалист по кадрам.

Результаты диагностики:

1. Выбор подходящего кандидата на вакантную должность происходит по итогам голосования членов экспертной комиссии. При равном количестве голосов учитывается дополнительная информация (резюме, рекомендации руководителя). Решающим при назначении кандидата по вакантную должность являются мнения руководителя ООО «Леруа Мерлен Восток».

После завершения оценки сотрудниками отдела оценки и обучения персонала составляется общий отчет, в котором отражаются общие результаты оценки, мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций, дальнейшее повышение квалификации кадров.

Отчет содержит:

- выводы о развитии оцениваемых компетенций у всех кандидатов, участвовавших в диагностическом исследовании;
- информацию о ключевых и отличительных компетенциях кандидатов;
- описание личностного потенциала кандидатов;
- рекомендации по обучению и дальнейшему развитию кандидатов.

Отчет содержит:

- выводы о развитии оцениваемых компетенций у конкретного кандидата;
- информацию о ключевых и отличительных компетенциях кандидата;
- рекомендации по обучению и дальнейшему развитию кандидата.

Таким образом, ООО «Леруа Мерлен Восток» будет проводить диагностику по оценке компетенций своими силами, уделив достаточное внимание разработке инструментов оценки и подготовке наблюдателей. В случае самостоятельного проведения такого центра, в компании ООО «Леруа Мерлен Восток» останутся знания и навыки, необходимые для следующего

проведения оценок. Немаловажным эффектом будет и тот факт, что сотрудники, принимающие участие в разработке и проведении диагностики станут носителями корпоративных стандартов и норм поведения.

3.2. Совершенствование системы управления персоналом за счет разработки Положения о кадровом и управленческом резерве

Положение разработано в целях повышения конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток» за счет эффективного использования кадровых и управленческих ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток», совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров, закрепления перспективных специалистов и, их профессионального и карьерного роста в рамках ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предлагаемое Положение о кадровом и управленческом резерве ООО «Леруа Мерлен Восток» представлено в Приложении 6.

Цели и задачи создания и реализации кадрового и управленческого резерва:

- Обеспечение стабильности и непрерывности бизнеса и управления за счет создания команды подготовленных резервистов и дублеров, способных заменить (исполнять обязанности) руководителей и ключевых специалистов.

- Обеспечения планомерного замещения вакантных должностей руководителей и ключевых специалистов, минимизации периода адаптации вновь назначенных лиц и рисков при неожиданном увольнении руководителей и ключевых специалистов.

- Создание условий для замещения руководителей разных уровней на время их отсутствия (официальное возложение обязанностей руководителей на действующего резервиста).

Формирование кадрового и управленческого резерва производится на основании программы, утвержденной директором по развитию ООО «Леруа Мерлен Восток».

Формирование кадрового и управленческого резерва проходит в три этапа:

- Организационный этап: формирование (набор) групп кандидатов в резерв.
- Диагностический этап: оценка (отбор кандидатов).
- Обучающий: обучение и диагностика действием на основании специально разработанных программ, стажировка в должности.

Кандидаты в управленческий резерв должны соответствовать следующим критериям:

- Возраст: в резерв руководителей высшего управленческого звена – до 40 лет, в резерв руководителей среднего звена – до 35 лет.
- Образование: высшее
- Стаж работы на предприятии: не менее 1 года.
- Должностная позиция: в резерв руководителей высшего управленческого звена – руководители среднего звена, в резерв руководителей среднего звена – специалисты.

Оценка (отбор) кандидатов в управленческий резерв производится на основании «Базовой модели резервиста», где определены критерии управленческих компетенций, с использованием специальных оценочных процедур (тесты, интервью, деловые игры) внутренними (сотрудники службы развития, службы персонала) и внешними экспертами (внешние консалтинговые организации).

Основными видами обучения и подготовки управленческого резерва являются (с отрывом от работы):

- семинары-тренинги и внедренческие мероприятия (групповые программы обучения);
- целевая переподготовка и повышение квалификации (индивидуальные программы обучения);
- участие в работе конференций, семинаров.

Кандидаты в кадровый резерв должны соответствовать следующим критериям:

- Возраст: не ограничен
- Образование: без ограничений
- Стаж работы в ООО «Леруа Мерлен Восток»: от 3 месяцев и выше.

Отбор кандидатов в кадровый резерв производится на основании должностных и функциональных обязанностей специалистов и рабочих ключевых специальностей, чьи функции кандидат будет дублировать, с учетом обоснования включения кандидата в кадровый резерв, внутренними экспертами (службы персонала, эксперты от служб и подразделений).

Основным видом обучения и подготовки кадрового резерва является стажировка (передача информации и опыта специалистов или рабочих своему дублеру) на конкретном месте работы специалиста или рабочего ключевой специальности без отрыва от работы. Возможна подготовка путем освоения высококвалифицированными рабочими смежных специальностей. Результат стажировки оценивается внутренними экспертами.

В целях адаптации и поддержания соответствующего уровня подготовки резервистов и дублеров службой персонала по представленным предложениям руководителей резервистов и дублеров составляются и утверждаются директором по персоналу:

По истечении года после зачисления работника в резерв производится оценка резервиста и дублера комиссией внутренних экспертов (сотрудники службы развития, службы персонала, руководители служб).

По итогам оценки формируются рекомендации о дальнейшем функционировании резервиста, дублера (перемещение, дополнительная подготовка, исключение из резерва и т.п.)

Общий срок нахождения в резерве: управленческом – 3 года, для кадрового ограничений по сроку нет.

В процессе функционирования резерва возможен переход резервиста из одного вида резерва в другой: из кадрового в управленческий и наоборот.

Карьерный рост может быть таким: менеджер по продажам, старший менеджер по продажам, заместитель начальника отдела продаж, начальник отдела продаж, заместитель коммерческого директора, коммерческий директор, руководитель фирмы.

Менеджер по продажам, даже если он только пришел работать в ООО «Леруа Мерлен Восток», должен четко понимать, чего он может на предприятии добиться и что для этого нужно будет сделать.

Горизонтальный карьерный рост получает менеджер по продажам, показывающий на протяжении длительного периода (например, года) стабильно высокие показатели в продажах. Также у этого сотрудника должна быть минимальной или отсутствовать вовсе дебиторская задолженность клиентов. Также для принятия решения о повышении менеджера по продажам оценивают его лояльность к компании и учитывают степень его мотивации, так как горизонтальное повышение – это, скорее, мотивационная мера, чем повышение в должности как таковое. Условия получения карьерного роста должны быть достижимы, иначе ООО «Леруа Мерлен Восток» не только не сможет

мотивировать менеджера по продажам на достижение поставленных показателей, но и вообще можете потерять ценного специалиста.

Можно также предложить менеджеру по продажам вступить в новую должность, а повышение оклада согласовать после достижения определенных показателей работы.

Такой вариант также хорош, так как признает заслуги менеджера по продажам перед ООО «Леруа Мерлен Восток» и, в то же время, заставит его «показать себя» на новой должности.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю ООО «Леруа Мерлен Восток» или его заместителю с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя службы по работе с персоналом.

Дерево целей для эффективного планирования карьеры наглядно показано на рисунке 15.

ООО «Леруа Мерлен Восток» предлагается совершенствование работы с кадровым резервом. Рекомендуется, начиная с 2019 года, исходя из достигнутого профессионального уровня резервистов, введение следующих методов стажировки:

- поручение решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на должность которого готовится специалист;
- временное исполнение обязанностей на резервной должности в период отсутствия руководителя.



Рисунок 15 - Дерево целей по совершенствованию системы управления персоналом

Дерево работ по достижению целевых показателей для кадрового резерва представлена на рисунке 16.

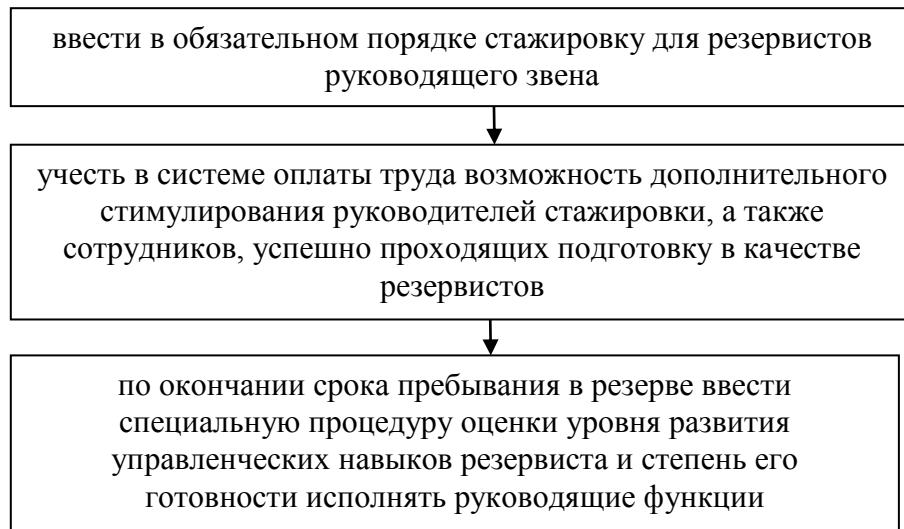


Рисунок 16 - Схема работы с кадровым резервом

Организуя работу с кадровым резервом посредством различных тренинговых программ, служба по работе с персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток» достигает ряда целей:

- определение ключевых компетенций, наличие которых обеспечивает успешность работы отдела. Создание библиотеки компетенций (Каким должен быть эффективный сотрудник на каждой из замещаемых должностей?);

- регулярный аудит компетенций;

- оценка наличия компетенций и потенциала их развития у сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток»;

- развитие ключевых компетенции сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток» до уровня, требуемого для успешного функционирования руководителя;

- снижение рисков при ротации и увольнении ключевых сотрудников, обеспечение возможности плановой замены стареющего персонала;

- формирование планов развития и реализация программы обучения. (Каким образом достичь целевого уровня развития компетенций?).

Рассмотрим пример подготовки кадрового резерва руководителей в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Формирование профессиональной компетентности руководителя складывается из развития управленческой и коммуникативной компетенций. Особое значение должно уделяться определению соответствия психограмме, отражающей профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества выдвиженца. Перед началом разработки системы работы с кадровым резервом необходимо сразу понять как, по каким параметрам будем потом оценивать эффективность программы развития. Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом представлены на рисунке 17.

При определении численности кадрового резерва необходимо использовать ряд критериев:

- категории, должностной состав специалистов, уход которых из организации (занимаемой должности) наиболее критичен;
- потребность организации в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;
- примерный процент отдельных работников, выбывающих из кадрового резерва по различным причинам.



Рисунок 17 - Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом

Мероприятия по внедрению новой системы формирования и развития кадрового резерва представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Мероприятия по внедрению новой системы формирования и развития кадрового резерва ООО «Леруа Мерлен Восток»

Этапы работы	Содержание	Сроки реализации	Ответственные лица
Определение ключевых должностей и разработка плана их замещения	Проектирование комплексной системы работы с кадровым резервом	Январь, 2019	Специалист по кадрам, менеджеры отделов
Определение требований к руководителям	Разработка профилей компетенций руководителей различного уровня	Февраль, 2019	Специалист по кадрам, менеджеры отделов
Отбор кандидатов в кадровый резерв	Оценка персонала методом диагностики.		
Подготовка индивидуальных планов развития	Разработка требований к персоналу в разрезе профилей компетенций	Март-апрель, 2019	Специалист по кадрам, менеджеры отделов
Сопоставление результатов оценки с профилем компетенций руководителя соответствующего уровня	Обсуждение требований по каждому из уровней кадрового резерва	Май, 2019	Специалист по кадрам, менеджеры отделов
Реализация планов развития	Проведение корпоративных тренингов по развитию управленческих знаний и навыков	Май, 2019	Специалист по кадрам, менеджеры отделов
Оценка прогресса (оценка результатов развития и готовности занять должность)	В качестве дополнительных материалов для оценки прогресса необходимы материалы по оценке результатов деятельности	Июнь, 2019	Директор, руководитель отдела кадров, руководитель планово-экономического отдела.

Таким образом, все разработанные предложения будут способствовать повышению эффективности работы с резервом кадров в ООО «Леруа Мерлен

Восток».

3.3. Оценка эффективности предлагаемых решений

Оценим эффективность предлагаемых решений. Рассмотрим необходимые затраты, требующиеся по мнению внутренних экспертов ООО "Леруа Мерлен Восток".

Затраты на внедрение Положений о диагностике сотрудников в кадровый резерв взяты на основе обсуждения с экономическим отделом организации:

- подготовка внутренних диагностов (3 человека * 65000 руб.). Итого 195 тыс. руб.;
- разработка диагностических процедур (з/п разработчикам: 2 чел.*50000 руб.). Итого 100 тыс. руб.;
- распечатка бланков, заданий, карт – 5 тыс. руб.;
- установка программного обеспечения для обработки информации – 167,5 тыс. руб.

Итого затраты на внедрение процедур диагностики составят 467,5 тыс. руб. Эффективность проекта будем рассчитывать исходя из увеличения выручки. Возможный рост доходов рассчитаем, основываясь на прогнозах экспертов. Экспертами выступали директор ООО «Леруа Мерлен Восток», главный бухгалтер, бухгалтер. По мнению экспертов, увеличение выручки составит 5% или 2357 тыс. руб. Произведем расчет показателей экономической эффективности от внедрения разработанных предложений. Так как изменение численности работающих не планируется, то прирост производительности труда будет равен приросту объема реализации = 5%. Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности предлагаемых мероприятий представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности разработанных предложений

Показатель	Условное обозначение	Значение показателя	
		До внедрения мероприятия	После внедрения
Годовой объем реализации услуг, тыс. руб.	Op	47145	49502
Численность персонала, чел.	$Ч_{исх}$	58	58
Численность персонала, задействованного в разработанных мероприятиях за год	$Ч$	-	10
Средняя годовая заработная плата, тыс. руб.	$З_{г}$	240	240
Процент отчислений в страховые взносы, (%)	OCB	30	30
Себестоимость, тыс. руб.	$У$	26590	26590
Сумма единовременных затрат, тыс. руб.	$З_{ед}$	-	467,5

Так как предлагаемое мероприятие не требует найма на работу новых работников, то рассчитаем условное высвобождение численности ($\mathcal{E}_ч$) за счет повышения производительности труда по формуле (1):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{ПТ * Ч_{исх}}{100 + ПТ} \quad (1)$$

Выполним расчет и получим:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{5 * 10}{100 + 5} = 0,47,$$

Рассчитаем экономию себестоимости по заработной плате, социальным отчислениям и себестоимости:

по основной заработной плате (2):

$$\mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{ОСНЗ/ПЛ}} = З_{г} * \mathcal{E}_ч \quad (2)$$

$$\mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{ОСНЗ/ПЛ}} = 240 * 0,47 = 112,8 \text{ тыс. руб.}$$

по социальным отчислениям (3):

$$\mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{З/ПЛ}} * OCB, \quad (3)$$

$$\mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{соц}} = 112,8 * 0,3 = 33,84 \text{ тыс. руб.}$$

по условно-постоянным расходам (4):

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} = \left(\frac{Y_1}{O_{P1}} - \frac{Y_2}{O_{P2}} \right) * O_{P2}, \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} = \left(\frac{26590}{47145} - \frac{26590}{49502} \right) \times 49502 = 1329 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общая экономия себестоимости составит (5):

$$\mathcal{E}_{\text{ОБЩ}} = \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ З/ПЗ}} + \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} + \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{\text{ОБЩ}} = 112,8 + 33,84 + 1329 = 1475,6 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект найдем, учитывая, что затраты составляют 275 тыс. руб. (6):

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_{\text{УГ}} - \mathcal{Z}_{\text{КАП}} - \mathcal{Z}_{\text{ТЕК}}, \quad (6)$$

$$\mathcal{E}_Г = 1475,6 - 467,5 = 1008,1 \text{ тыс. руб.}$$

В результате внедрения разработанных предложений в ООО «Леруа Мерлен Восток» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по организации составит 5%, условно-годовая экономия денежных средств составит 1475,6 тыс. руб., годовой экономический эффект с учетом затрат составит 1008,1 тыс. руб.

Таким образом, несмотря на увеличение расходов, ООО «Леруа Мерлен Восток» в конечном итоге получит прибыль.

Заключение

В представленной магистерской диссертации рассмотрены базовые аспекты проектирования системы управления персоналом в организации. Изучение основных теоретических источников по теме работы показало, что проектирование как вид деятельности имеет ряд отличительных характеристик. Во-первых, оно направлено на достижение конкретной цели. Во-вторых, оно включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий и имеет ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом.

Преимущество проектирования состоит в том, что оно предлагает улучшение контрольных функций управления кадровыми ресурсами. Это возможно за счет того, что проектное управление позволяет оценить как проектные, так и непроjektные задачи сотрудников. Это позволяет более эффективно использовать ресурсы организации.

Также, было выявлено, что в процессе внедрения инструментов диагностики для выдвижения сотрудников в кадровый резерв, отмечено повышение компетенции и взаимодействия внутри коллектива. Разработка Положения о кадровом резерве способствует обмену опытом между сотрудниками, налаживанию коммуникаций, обновлению психологического климата и способствует вере людей в собственные силы и побуждает людей на творческий поиск все более совершенных путей достижения коллективно значимых целей.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы состоит в том, что появляются новые инструменты нематериальной мотивации, снижаются риски неэффективного использования возможностей сотрудников, поощряется наиболее полное раскрытие потенциала и

способностей каждого участника в процессе диагностики для выдвижения в кадровый резерв.

Таким образом, основная цель проектируемой системы управления персоналом заключается в рациональном использовании трудовых ресурсов, своевременном и полном их соответствии количественным и качественным показателям, необходимым для полноценного функционирования организации в условиях рынка.

Проведенные расчеты показали, что в результате внедрения разработанных предложений в ООО «Леруа Мерлен Восток» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по организации составит 5%, годовой экономический эффект с учетом затрат составит 10008,1 тыс. руб.

Таким образом, по результатам проделанной работы можно сделать выводы об успешном решении поставленных задач.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) / КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 9.10.18).
2. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. [Электронный ресурс]. Источник доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020>
3. ГОСТ Р 57615.5-2015. Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Ч.5. Термины и определения. [Электронный ресурс]. Источник: <https://meganorm.ru/Data2/1/4293758/4293758347.pdf>
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. СПб., 2015. 299 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Юнити, 2014. 361 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Экзамен, 2014. 301 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 2014. 183 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2016. 103 с.
9. Ермаков В.В. Менеджмент организации. М.; ЭКСМО, 2014. 342 с.
10. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления. М., 2016. 246 с.
11. Карпов А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности М.: Центр, 2016. 364 с.
12. Карташова Л.В. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 2014. 258 с.
13. Крайнин Н.М. Экономика предприятия. СПб.: Наука, 2014. 348 с.
14. Кудрявцева Е.Н. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2015. 169 с.

15. Лифоренко Р. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. СПб.: Питер, 2015. 351 с.
16. Николаева Е.Р. Управление персоналом предприятия. СПб.: Питер, 2016. 201 с.
17. Паратов Е.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. СПб.: Питер, 2017. 154 с.
18. Петров О.В. Управление персоналом организации. М.: Дело, 2017. 258 с.
19. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2018. 304 с.
20. Семенов Б.Д. Менеджмент. Мн.: ФУАинформ, 2015. 251с.
21. Тимофеев А.А. Менеджмент персонала. СПб.: Наука, 2014. 205 с.
22. Трифонов А.А. Новые технологии управления персоналом. СПб.: Речь, 2015. 240 с.
23. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2014. 403 с.
24. Управление персоналом организации: учебник / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М., Инфра-М, 2014. 635 с.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. 259 с.
26. Авдеев А.Ю. Планирование карьеры // Управление персоналом. 2014. - № 11. С. 11-16.
27. Бердичев А. Анализ внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №5. С. 15-19.
28. Воронцова М.М. Успех процесса управления карьерой // Кадровое дело. 2016. № 5. С. 19-23.

29. Воронцова М. Оценка эффективности системы управления персоналом организации // Управление персоналом. 2017. № 4 С. 34-38.
30. Даринская В.М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр». СПб: Речь, 2016. 224 с.
31. Егоршин А.П. Карьера одаренного менеджера: Учебное пособие. М.: Логос, Университетская книга, 2015. 408 с.
32. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв // Кадры предприятия. 2016. №8. С. 24-28.
33. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство. М: Альпина Паблишер, 2015. 155 с.
34. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2015. 301 с.
35. Кадровый менеджмент: подбор, оценка, система мотивации и развития персонала: методическое пособие / под ред. С.Н. Зубарева. М.: Москомспорт, 2015. 112 с.
36. Киселева Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям // Справочник по управлению персоналом. 2016. №10. С. 29-33.
37. Коробов А. Методы оценки эффективности персонала // Директор-инфо. 2017. №5. С. 18-22.
38. Круглова И. Зарубежный опыт управления персоналом // Персонал-Микс. 2016. №2. С. 25-29.
39. Лакеева К.В. Оценка сотрудников в системе процесса управления персоналом: взаимосвязь и взаимовлияние // Управление человеческим потенциалом. 2016. №01(17). С.8-16.
40. Ларин Н. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2014. 269 с.
41. Ларионов К. Эффективность оценки персонала // Управление персоналом. 2017. №2. С. 19-23.

42. Лоутон А. Развитие кадрового потенциала. М., 2015. 301 с.
43. Майклз Э. Война за таланты. Пер. с англ. / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с.
44. Мамонова И.Ф. Оценка персонала как инструмент развития сотрудников // Управление человеческим потенциалом. 2015. - №1(17). С. 40-46.
45. Мескон М. Основы менеджмента: монография / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. СПб, 2017. С. 405.
46. Николаева Е. Управление деловой карьерой персонала // Директор. 2017. №4. С. 25-28.
47. Семенова Т. Управление и формирование кадрового резерва // Директор-инфо. 2018. №6. С. 52-55.
48. Яковлева И. Управление персоналом в организации // Управление персоналом. 2017. №5. С. 24-26.
49. Исакова С. Что посеешь – то и пожнешь? Или как компании формируют кадровый резерв // Человеческие ресурсы России. 2016. №7. URL: <http://www.hr-portal.ru/node/624> (дата обращения: 9.10.10).
50. Сайт ООО «Леруа Мерлен Восток» - URL: <https://leroumerlin.ru/> (дата обращения: 9.10.10).
51. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, 2016 -144с.
52. Методика экономического анализа хозяйственной деятельности промышленного предприятия (объединения). /Под ред. А.И. Бужинского, А.Д. Шеремета, М.: Финансы и статистика, 2014 -28 с..
53. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2017.-224 с
54. Налоговый кодекс Российской Федерации – часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2016 г. № 117-ФЗ (с изм. и доп. с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2017).

55. Ноэль Э. Массовые опросы /Пер. с нем. Под ред. Мансурова Н.С. - М.: Дело, 2016.
56. О бухгалтерском учете. Федеральный закон от 21 ноября 2016 г. № 129 – ФЗ.
57. О формах бухгалтерской отчетности организаций. Приказ Министерства финансов РФ от 22 июля 2003 г. (в ред. от 18.09.2016 № 115н).
58. Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14 – ФЗ.
59. Орехов В. Обучение персонала: эффективность и экономичность. // Управление персоналом, №3, 2016.
60. Основные методологические положения по классификации статистических данных о составе рабочей силы, экономической активности и статусу занятости // Экономика и жизнь. —2017. — № 22.
61. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент.) / Под ред. В.М. Власовой.- М.: Финансы и статистика, 2017.
62. Петрищев В. Влияние фактора времени на мотивацию сотрудников организации // Управление персоналом, №11, 2015.- с.23-29
63. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ. Утверждено приказом Минфина РФ от 29 июля 2015 г. № 346н.
64. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Управление организацией: Учебник. М.: ИНФРО-М, 2016 -442 с.
65. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 425 с.
66. Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон. — 15-е изд. — М.: Экономика, 2015. — 326 с.

67. Сосненко Л. С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие / Л. С. Сосненко, А. Ф. Черненко, Е. Н. Свиридова, И. Н. Кивелиус. – М.: КНОРУС, 2015. – 344с.
68. Стражев В. И. Анализ хозяйственной деятельности промышленности. – 6-е изд., испр. и доп. – Мн., 2016 - 162 с.
69. Developing a project-management body-of-knowledge document / Duncan W.R. // International Journal of Project Management. 1995. Т. 13. № 2. С. 89-94.
70. Establishing a project organization and a project-management process for telecommunications project management / Bryde D.J.// International Journal of Project Management. 1995. Т. 13. № 1. С. 25-31.
71. Transforming project risk management into uncertainty management / Ward S., Chapman C. // International Journal of Project Management. 2003. Т. 21. № 2. С. 97-105.
72. The maturity of project management in different two industries / Cooke-Davies T.J., Arzymanow A. // International Journal of Project Management. 2003. Т. 21. № 6. С. 471-478.
73. Strategic planning for project management using a project management maturity model / Hutchins G. // Project Management Journal. 2001. Т. 32. № 4. С. 61.
74. Modern project management: successfully integrating project management knowledge area and processes / Rose K. // Project Management Journal. 2002. Т. 33. № 1. С. 60.
75. Communicating project management: the integrated vocabulary of project management and systems engineering / Yee-Pagulayan P. // Software Quality Professional. 2003. Т. 5. № 4. С. 44.

Приложение

Приложение 1

Бухгалтерский баланс ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2014-2016 гг., руб.

Наименование показателя	Код показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	466	484	447
Результаты исследований и разработок	1120	455	8 795	15 024
Основные средства	1130	32 986 144	34 517 633	35 180 525
Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
Финансовые вложения	1150	25 933	39 420	39 718
Отложенные налоговые активы	1160	1 533 149	1 550 408	1 888 412
Прочие внеоборотные активы	1170	1 306 221	1 268 641	1 276 104
Итого по разделу I	1100	35 852 368	37 385 381	38 400 230
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	5 275 238	4 668 579	3 967 230
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	221 766	200 010	212 659
Дебиторская задолженность	1230	1 093 596	1 069 216	1 317 727
Финансовые вложения	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	899 885	906 852	1 013 355
Прочие оборотные активы	1260	107 178	198 244	95 806
Итого по разделу II	1200	7 597 663	7 042 901	6 606 777
БАЛАНС	1600	43 450 031	44 428 282	45 007 007

Наименование показателя	Код показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4	5
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	1 904 710	1 904 710	1 904 710
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(123 208)	(98 972)	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	95 235	95 235	95 235
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 298 497	6 196 753	5 072 137
Итого по разделу III	1300	8 175 234	8 097 726	7 072 082
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	29 511 007	28 742 063	440 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 086 280	1 871 569	1 853 889
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	31 597 287	30 613 632	2 293 889
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	259 766	695 709	29 093 726
Кредиторская задолженность	1520	3 278 098	4 885 092	6 430 684
Доходы будущих периодов	1530	1 950	2 789	5 221
Оценочные обязательства	1540	137 696	133 334	111 405
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	3 677 510	5 716 924	35 641 036
БАЛАНС	1700	43 450 031	44 428 282	45 007 007

Отчет о финансовых результатах
 ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2016 год, руб.

Наименование показателя	Код строки	За 12 месяцев 2016 г.	За 12 месяцев 2015 г.
1	2	3	4
Выручка	2110	37 021 353	33 730 463
Себестоимость продаж	2120	(30 275 254)	(27 336 341)
Валовая прибыль (убыток)	2100	6 746 099	6 394 122
Коммерческие расходы	2210	(581 890)	(633 494)
Управленческие расходы	2220	(1 916 169)	(1 663 515)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 248 040	4 097 113
Доходы от участия в других организациях	2310	6 809	6 995
Проценты к получению	2320	5 884	13 611
Проценты к уплате	2330	(2 487 938)	(2 705 043)
Прочие доходы	2340	1 442 025	2 908 148
Прочие расходы	2350	(2 545 506)	(2 841 062)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	669 314	1 479 762
Текущий налог на прибыль	2410	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	98 107	59 732
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(214 710)	(17 680)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(17 260)	(338 004)
Чистая прибыль (убыток)	2400	437 344	1 124 078

АНКЕТА (фрагмент)

Уважаемый респондент!

Студент-выпускник проводит социологическое исследование на тему: «Управление персоналом в организации». Заполните, пожалуйста, данную анкету, отметив те варианты ответов на вопросы, которые соответствуют Вашим представлениям.

Анкета анонимная, фамилию писать не надо. Результаты опроса будут использованы в обобщенном виде после компьютерной обработки, для написания дипломной работы.

Заранее благодарю!

1. Считаете ли Вы себя целеустремленным человеком?
 - 1) да
 - 2) скорее да, чем нет
 - 3) скорее нет, чем да
 - 4) нет
2. Каковы Ваши главные ценности в жизни? (возможен выбор не более 3-х вариантов ответа)
 - 1) Мир на земле.
 - 2) Любовь к родине.
 - 3) Дружная семья
 - 4) Материальное благополучие.
 - 5) Работа по специальности.
 - 6) Деловая карьера.
 - 7) Любимое занятие (хобби)
 - 8) Какие еще? Ваш вариант (*напишите*) _____
3. Как Вы пришли на работу в данную организацию?
 - 1) По профессиональной склонности.
 - 2) По призванию.
 - 3) Из-за высокой оплаты труда.
 - 4) По знакомству.
 - 5) Желание: сделать карьеру.
 - 6) Как еще? Ваш вариант (*напишите*) _____
4. Как Вы считаете, можно ли сделать карьеру в Вашей фирме?
 - 1) Да, разумеется.
 - 2) Нет, это невозможно.
 - 3) Затрудняюсь ответить.
5. Сколько работников Вашей фирмы, которых Вы знаете, уже сделали определенные шаги в своей деловой карьере?
 - 1) От 1 до 3-х человек.
 - 2) От 4 до 7-ми человек.
 - 3) От 7 до 10-ти человек.
 - 4) Больше 10-ти человек.
 - 5) Не знаю таких.
6. Является ли деловая карьера Вашей самоцелью?
 - 1) Да.
 - 2) Нет.

- 3) Ответить затрудняюсь.
7. Если Вы планируете сделать карьеру, то чем обосновано Ваше решение?
- 1) У меня хорошее образование, достаточное для служебного продвижения.
 - 2) Мое образование соответствует моей профессиональной направленности.
 - 3) Рассчитываю на продолжение обучения в зависимости от движения по служебной лестнице.
 - 4) Располагаю отличной профессиональной подготовкой.
 - 5) Имею большое желание стать начальником, войти в руководство фирмы.
 - 6) Чем еще? Ваш вариант (*напишите*) _____
-
8. Как Вы представляете себе процесс становления и развития деловой карьеры?
- 1) Как постепенное восхождение по служебной лестнице на одну – две ступени.
 - 2) Как достижение самого высокого поста в фирме.
 - 3) Как рост своего профессионализма.
 - 4) Как совершенствование трудовых навыков до уровня мастерства в своей профессии.
 - 5) Как еще? Ваш вариант (*напишите*) _____
-
9. Что, по Вашему мнению, необходимо иметь, чтобы совершить карьерный рост?
- 1) Знания в области своей трудовой деятельности.
 - 2) Знания широкого профиля.
 - 3) Хорошие отношения с руководством.
 - 4) Родственные связи с тем, от кого зависит Ваша карьера.
 - 5) Деньги, которые в наше время многое могут сделать.
10. Существует ли в Вашей фирме управление профессиональной карьерой персонала?
- 1) Да, вне всякого сомнения.
 - 2) Скорее всего, нет.
 - 3) Не знаю.
11. Интересовалось ли руководство Вашими планами служебно-профессионального роста?
- 1) Да.
 - 2) Нет.
12. Кто в Вашей фирме занимается организацией, осуществлением и оценкой профессионального и служебного роста персонала?
- 1) Глава организации.
 - 2) Его заместители.
 - 3) Менеджер по управлению персоналом.
 - 4) Начальник отдела кадров.
 - 5) Заведующие подразделениями.
 - 6) Кто еще? Ваш вариант (*напишите*) _____
-
13. Если Вы совершаете деловую карьеру, то что Вы для этого делаете?
- 1) Повышаю свой профессионализм
 - 2) Повышаю квалификацию.
 - 3) Прохожу профессиональное обучение.
 - 4) Повышаю свою эрудицию.
 - 5) Завожу «нужные» знакомства с нужными людьми.

б) Что еще? Ваш вариант (*напишите*) _____

Приложение 4

Оценочный лист (пример)

Инструкция

Перед Вами лист оценки кандидата. Внимательно прочитайте все поведенческие индикаторы указанные в листе оценки. Во время выступления каждого из участников проводимой диагностики Вам необходимо заполнить соответствующий заданию или упражнению бланк. В каждом бланке Вам необходимо оценить участников по поведенческим индикаторам (по проявлению в поведении или речи участников). В случае, если участник проявляет/демонстрирует в процессе выступления (упражнения) один из индикаторов, указанных в бланке, в столбце под фамилией участника необходимо пометить этот пункт.

САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

	Поведенческий индикатор	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
К3	Говорит уверенно и убедительно			
К4	Речь профессиональная и грамотная			
А3	Говорит о недостатках своей работы или о своих личных недостатках			
А4	Говорит о текущей ситуации на рынке и в его отделе			
С3	Говорит о перспективах развития рынка			
С4	Говорит о том, что изменяет стратегию работы в зависимости от текущих потребностей рынка			
П3	Соблюдает тайминг: уложился во время, отведенное на выступление			
П4	Присутствует четкая структура плана выступления			
ОР3	Ставит четкие и достижимые цели			
ОР4	Говорит о достигнутых целях и приводит примеры			
	итога			

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

	Поведенческий индикатор	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
К3	Говорит уверенно и убедительно			
К4	Говорит о том, что будет обучать сотрудников выстраивать коммуникацию в различных ситуациях			
А3	Логично и ясно выражает свои мысли, аргументирует			
А4	Предлагает несколько путей решения проблемы			
С3	Анализирует текущее состояние рынка			
С4	Говорит о том, что изменяет стратегию работы в зависимости от текущих потребностей рынка			

Продолжение Приложения 4

1	2	3	4	5
УП3	Говорит о важности создания новых систем мотивации и контроля персонала			
УП4	Адаптирует систему мотивации и контроля персонала своего департамента под специфику компании и рынка			
П3	Соблюдает тайминг: уложился во время, отведенное на выступление			
П4	Говорит о важности распределения финансовых, временных и человеческих ресурсов			
ОР3	Говорит не только о том, как решить проблему, но и о важности предотвращения ее в будущем			
ОР4	Говорит о том, что после достижения результата необходимо «повышать планку», ставить еще более трудные задачи для себя и других			
ОК3	Учитывает интересы клиента и пытается удовлетворить его потребности			
ОК4	Доносит до коллег важность предоставления клиентам качественных услуг итого			

Положение о кадровом и управленческом резерве
ООО «Леруа Мерлен Восток» (Проект, фрагмент)

1. Общие положения.

1.1. Положение разработано в целях повышения конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток» за счет эффективного использования кадровых и управленческих ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток», совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров, закрепления перспективных специалистов и, их профессионального и карьерного роста в рамках ООО «Леруа Мерлен Восток».

1.2. В рамках Положения под резервом понимается:

Кадровый и управленческий резерв – группа сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток»:

- потенциально способных к руководящей или профессиональной деятельности;
- отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, специальностью той или иной квалификации;
- подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

- способных заменить основного исполнителя работы, имеющие одинаковую с ним подготовку и выполняющие сходную, одинаковую с ним работу;

Резервист – работник ООО «Леруа Мерлен Восток», зачисленный в управленческий резерв и способный заменить при необходимости руководителя, на чью должность он состоит в резерве.

Дублер – работник ООО «Леруа Мерлен Восток», зачисленный в кадровый резерв, готовый выполнять с одинаковой степенью умелости с основным работником операцию, которую он дублирует.

1.3. Действие Положения регламентирует:

- структуру резерва кадров, порядок формирования и функционирования управленческого и кадрового резерва ООО «Леруа Мерлен Восток»,
- права и обязанности лиц, включенных в состав кадрового и управленческого резерва, руководителей служб и подразделений ООО «Леруа Мерлен Восток», сотрудников Службы управления персоналом ответственных за работу с резервом.

1.4. Цели и задачи создания и реализации кадрового и управленческого резерва:

- Обеспечение стабильности и непрерывности бизнеса и управления за счет создания команды подготовленных резервистов и дублеров, способных заменить (исполнять обязанности) руководителей и ключевых специалистов.

- Обеспечения планомерного замещения вакантных должностей руководителей и ключевых специалистов, минимизации периода адаптации вновь назначенных лиц и рисков при неожиданном увольнении руководителей и ключевых специалистов.

- Создание условий для замещения руководителей разных уровней на время их отсутствия (официальное возложение обязанностей руководителей на действующего резервиста)

1.5. Работа по формированию, подготовке, функционированию кадрового и управленческого резерва регламентируется приказами директора ООО «Леруа Мерлен Восток», распоряжениями директора по персоналу или директора по развитию.

1.6. Действие Положения распространяется на все подразделения ООО «Леруа Мерлен Восток».

2. Структура резерва.

2.1. Кадровый и управленческий резерв ООО «Леруа Мерлен Восток» формируется и функционирует относительно категорий должностей и функций, требующих дублирования деятельности:

Продолжение Приложения 5

2.1.1. Резерв должностей руководителей высшего управленческого звена: директора по направлениям и руководители ключевых служб (генеральный директор, зам. ген. директора по финансам, главный инженер, зам. ген. директора по снабжению, зам. ген. директора по маркетингу и продажам, главный бухгалтер).

...

3. Формирование резерва.

3.1. Формирование кадрового и управленческого резерва производится на основании программы, утвержденной директором по развитию ООО «Леруа Мерлен Восток».

3.2. Формирование кадрового и управленческого резерва проходит в три этапа:

- Организационный этап: формирование (набор) групп кандидатов в резерв.

- Диагностический этап: оценка (отбор кандидатов).

- Обучающий: обучение и диагностика действием на основании специально разработанных программ, стажировка в должности.

3.3. Работа по формированию управленческого и кадрового резерва проводится специалистами службы персонала.

3.4. Формирование управленческого резерва:

3.4.1. Набор кандидатов в управленческий резерв производится в результате открытого конкурса на основании Заявки в управленческий резерв.

3.4.2. Кандидаты в управленческий резерв должны соответствовать следующим критериям:

- Возраст: в резерв руководителей высшего управленческого звена – до 40 лет, в резерв руководителей среднего звена – до 35 лет.

- Образование: высшее

- Стаж работы на предприятии: не менее 1 года.

- Должностная позиция: в резерв руководителей высшего управленческого звена – руководители среднего звена, в резерв руководителей среднего звена – специалисты.

3.4.3. Оценка (отбор) кандидатов в управленческий резерв производится на основании специально разработанной «Базовой модели резервиста», где определены критерии управленческих компетенций, с использованием специальных оценочных процедур (тесты, интервью, деловые игры) внутренними (сотрудники службы развития, службы персонала) и внешними экспертами (внешние консалтинговые организации).

3.4.4. Основными видами обучения и подготовки управленческого резерва являются (с отрывом от работы):

- семинары-тренинги и внедренческие мероприятия (групповые программы обучения)

...

4.6. По итогам оценки формируются рекомендации о дальнейшем функционировании резервиста, дублера (перемещение, дополнительная подготовка, исключение из резерва и т.п.)

4.7. В период функционирования кадрового и управленческого резерва при необходимости рассматриваются новые кандидатуры для включения в резерв в соответствии с Положением.

4.8. Итоги работы с управленческим и кадровым резервом ООО «Леруа Мерлен Восток» за полугодие/год излагаются в отчете о работе с резервом.

4.9. Общий срок нахождения в резерве: управленческом – 3 года, для кадрового ограничений по сроку нет.