

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «Ойшо СНГ»)»

Студент

Н.В. Головинова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е.

_____ (личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Головинова Н.В.

Тема работы: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «Ойшо СНГ»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина А.Л.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Объект исследования – ООО «Ойшо СНГ», основным видом деятельности, которого является розничная торговля в специализированных магазинах.

Предмет исследования – механизмы и инструменты управления, реализуемые в системе функционирования предприятий.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: эффективное обеспечение организации человеческими ресурсами включает в себя такие элементы как, планирование, отбор и найм персонала, обучение, развитие и оценку персонала. Все эти элементы играют одинаково важную роль в деятельности организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами в сфере розничной торговли.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе 19 таблиц и 19 рисунков.

Abstract

The topic of the given bachelor's thesis is Rising Effectiveness of Staffing in the Organization.

The bachelor's thesis consists of an explanatory note on 65 pages, including introduction, 19 figures, 19 tables, the list of 45 references including 3 foreign sources and 2 appendices.

The object of the bachelor's thesis is Oysho CIS.

The subject of the bachelor's thesis is the analysis of the economic indicators of the enterprise, the efficiency check of the deployment of the staff of the organization, and measures to improve staffing in the organization. The bachelor's thesis describes in details the role of human resources in the organization and elements of staffing.

The first part of the bachelor's thesis gives details about elements of staffing, such as planning human resources, selection and hiring of staff, staff development, and personnel assessment. Also, the reader's attention is drawn to the main problems of staffing in the sphere of trade.

The second part of the bachelor's thesis provides details about the basic characteristics of the enterprise and the analysis of economic indicators of the organization from 2014 to 2016. Also, in this chapter the main problems of staffing in the organization were identified.

The third part of the bachelor's thesis gives details about the proposed activities to improve staffing in the organization and eliminate the problems identified in the second part of the thesis.

The results of efficiency analysis show that activities proposed for rising effectiveness of staffing in the organization will definitely help in the future to solve the problems of the organization.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты эффективного обеспечения организации человеческими ресурсами.....	7
1.1 Сущность и значение понятий, человеческие ресурсы и кадровое обеспечение	7
1.2 Сущность элементов обеспечения организации человеческими ресурсами.	14
1.3 Основные проблемы обеспечения организации человеческими ресурсами в сфере торговли	22
2 Анализ обеспечения человеческими ресурсами ООО «Ойшо СНГ»	27
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ООО «Ойшо СНГ».....	27
2.2 Анализ обеспеченности организации человеческими ресурсами и их движения.....	33
3. Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «Ойшо СНГ»	40
3.1 Организационные мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами	40
3.2 Социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.	46
Заключение	50
Список используемой литературы	52
Приложения.....	56

Введение

Человеческие ресурсы оказывают своё влияние не только на эффективность работы предприятия, но и также являются самым главным ресурсом его деятельности.

Эффективное обеспечение организации человеческими ресурсами способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач.

Эффективное кадровое обеспечение призвано создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворённости работой. Оно, также, позволяет руководителю получить всю необходимую информацию о работниках (квалификационная, половая, возрастная структура) с целью производительности их труда.

Актуальность исследования данной темы обусловлена тем, что от обеспеченности организации человеческими ресурсами зависят объём и качественное выполнение всех работ и как следствие величина прибыли и других экономических показателей.

Целью бакалаврской работы является анализ и разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты анализа кадрового обеспечения;
- провести анализ обеспеченности человеческими ресурсами в ООО «Ойшо СНГ»;
- выявить проблемы кадрового обеспечения в организации и разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами в ООО «Ойшо СНГ».

Объектом исследования является ООО «Ойшо СНГ».

Предметом исследования выступает обеспеченность организации человеческими ресурсами.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении и систематизации теоретического материала по теме бакалаврской работы.

Практическая значимость состоит в том, что основные мероприятия, предложенные в ходе анализа обеспеченности организации человеческими ресурсами, могут быть использованы в практической деятельности ООО «Ойшо СНГ».

Информационной базой бакалаврской работы послужили: труды учёных в области управления персоналом, материалы периодических изданий, экономические показатели ООО «Ойшо СНГ» за 2014-2016 гг.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Теоретические аспекты эффективного обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1 Сущность и значение понятий, человеческие ресурсы и кадровое обеспечение

Каждая организация, большая или малая, использует разнообразный капитал, чтобы заставить бизнес работать. Капитал включает денежные средства, ценности или товары, используемые для получения дохода от бизнеса. Например, в розничном магазине используются регистры и инвентарь, а у консалтинговой фирмы может быть собственное программное обеспечение или здания. Независимо от отрасли, у всех компаний есть одна общая черта: у них должны быть люди которые будут работать на них [18].

Формирование профессионального персонала, постоянное совершенствование управления им – это один из самых важных факторов организационно-предпринимательского успеха [5].

По мнению американского предпринимателя Ли Якокка, человеческие ресурсы и их роль в организации определяется следующим высказыванием «бизнес сводится, в конечном итоге, к трем понятиям: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. И если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [35].

Люди являются самыми важными активами организации. Однако руководители предприятий зачастую не могут оценить, какая сумма этого актива требуется, с помощью чего можно оценить потребность в кадрах и каким способом заполнить эту потребность [13].

В наше время в стране активно развиваются различные формы и виды предпринимательской деятельности. Неважно, каким видом предпринимательской деятельности занимается организация, при осуществлении какого-либо дела фирме нужно подобрать профессиональный персонал, т.е. обученных способных работников. Если предприятие не будет

иметь в наличии такие кадры, тогда будущее организации будет ненадёжным, а её деятельность не будет приносить нужных результатов. Подбор квалифицированной команды – это вид искусства, необходимый руководителю организации, для того чтобы его дело работало успешно [26].

Построение эффективной системы обеспечения организации человеческими ресурсами будет способствовать улучшению работы сотрудников. Работа кадрового обеспечения также повлияет на количественные и качественные показатели организации [37].

Для того чтобы понять, как эффективно обеспечить организацию ресурсами необходимо дать несколько определений.

Человеческие ресурсы – понятие, описывающее одно из главных богатств любого современного общества, постоянное улучшение которого возможно при создании и постоянном улучшении благоприятных условий для воспроизводства, непрекращающегося развития и использования этого ресурса с учётом мнения каждого индивидуума [12].

Понятие «человеческие ресурсы» до конца XX века чаще всего граничило с понятием «трудовые ресурсы» и определялось как находящиеся в наличии люди с их квалификационными и физическими способностями, предназначенными для выполнения трудовых процессов. Однако, понятие «человеческие ресурсы» является более ёмким, так как включает в себя разнообразное количество характеристик кадров организации. Например, персонал и его качества, соотнесенные с его рабочим местом, с его социальными характеристиками, а также с личными психологическими особенностями людей, которые проявляются в их отношении к организации, к задачам, которые им следует решить, а также к коллегам и непосредственным руководителям [33].

В своем учебном пособии В.В. Кафидов дает термину человеческие ресурсы такое определение «человеческие ресурсы – это ресурсы человека, потенциальные возможности физические, профессиональные,

интеллектуальные, духовные, позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации» [11, с.20].

И.А. Максимцев и Н.А. Горелов указывают, что «человеческие ресурсы – понятие многоплановое, опосредованно целью развития общества, уровнем развития производительных сил, демографической ситуацией, экономическим положением страны, уровнем занятости населения и др.» [32, с.11].

Термин «человеческие ресурсы» впервые появился в 70-е годы в науке и практике управления США и стал использоваться взамен термина «персонал». Такое изменение было связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности. Теперь к персоналу относились не только как к «одушевлённому» фактору производства, но и как к отдельной самостоятельной личности с её интересами, ценностями и мотивацией [38].

Термин «человеческие ресурсы» используется в основном в крупных организациях, где численность персонала более 2500 человек. Поэтому, стратегический аспект деятельности по управлению персоналом напрямую связан с понятием «человеческие ресурсы». В рамках понятия осуществляются все важные процессы, такие как: планирование, развитие, повышение квалификации, затраты на персонал. Другими словами, все глобальные, долговременные задачи [15].

Как утверждает Майкл Армстронг «человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации. Это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер. Люди – это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества, и, если их должным образом мотивировать, они могут обеспечить организации долгую жизнь» [2,с.12].

Авторы Майкл Армстронг и Анжела Барон сходятся в таком мнении о человеческих ресурсах, что люди и их коллективные навыки, способности и опыт в сочетании с умением применять все вышеперечисленное в интересах

организации-работодателя вносят существенный вклад в успех организации и составляют важный источник конкурентного преимущества [2].

В своей книге «Управление человеческими ресурсами в 21 веке», Доктор Зорлу Сеньюсел описывает роль человеческих ресурсов как зависимость организации от людей. Он утверждает, что организация делает то, что делают люди. Организация ведёт себя так, как ведут себя её сотрудники. Он считает, что организация без людей – это просто сборник зданий, автостоянки и мебели [43].

Большая группа авторов употребляют понятие «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» как синонимы, и не расчерчивают границы между ними. А другая группа авторов считает, что термин «управление человеческими ресурсами» уделяет больше внимания на стратегические аспекты в принятии кадровых решений, а понятие «управление персоналом» в большей степени характеризует повседневную работу с кадрами [6]. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» представлено в таблице 1.1.

Таким образом, понятия отличаются по цели деятельности, по типичным функциям в организационной деятельности и по контролирующему звену в организационной структуре.

Таблица 1.1 – Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

Управление человеческими ресурсами	Управление персоналом
Сфера деятельности	
Рассматривается на стратегическом уровне	Рассматривается на оперативном уровне
Цель деятельности	
Решение масштабных, долговременных, новых задач	Решение повседневных проблем, требующие лишь административного вмешательства административного вмешательства
Типичные функции	
Планирование человеческих ресурсов; Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации;	Подбор, отбор и расстановка кадров; Управление трудовой мотивацией; Разрешение конфликтов; Организация оплаты труда
Кому докладывают о выполнении	
Директору организации	Заместителю директора организации

Также, понятие «человеческие ресурсы» часто отождествляют с понятием «кадры».

Например, В.В. Кафидов в своём учебном пособии «Управление человеческими ресурсами» даёт следующие определение «кадры — люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений» [11, с.18].

Однако понятия «управление человеческими» ресурсами и «управление кадрами» нельзя назвать абсолютными синонимами, каждое понятие имеет свои особенности. Рассмотрим это в таблице 1.2.

Из данных таблицы видно, что понятие «человеческие ресурсы» является более ёмким и описывает глобальные цели всего предприятия по сравнению с понятием «управление кадрами». Управление человеческими ресурсами акцентирует внимание на заботе обо всех ресурсах. Кадровая политика управления человеческих ресурсов направляет свои действие на развитии организации в целом.

Таблица 1.2 – Отличительные особенности понятий «управление человеческими ресурсами» и «управления кадрами»

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление.	Горизонтальное управление. Акцентируется внимание на формировании команды и заботе обо всех ресурсах
Кадровая функция - централизованная, её выполняет отдел кадров	Кадровая функция - децентрализованная, её выполняют линейные руководители
Цель - обеспечить нужных людей в нужном месте. В нужное время освобождение от ненужных людей. С сотрудниками организации обращаются как с «фактором производства»	Цель – обеспечение совмещения имеющихся человеческих ресурсов со стратегией и целями организации. Сотрудников воспринимают как объект корпоративной стратегии.
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.	Кадровая политика направлена на развитие целостной корпоративной культуры

От обеспеченности организации человеческими ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех услуги работ, выполняемых предприятием, эффективность использования

оборудования, и как результат объем производства и реализации продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других значимых экономических показателей. Эффективное использование кадров в организации можно достичь за счет оптимального обеспечения человеческими ресурсами [8].

Авторы экономической литературы в своих трудах представляют разные определения понятия «кадровое обеспечение». Однако они сходятся на том, что главными признаками кадрового обеспечения являются количественные и качественные показатели.

Авторы А.В. Дейнека и В.А. Беспалько определяют термин как, необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации [30].

Очень важно понимать разницу между двумя этими показателями, и уметь вовремя восполнять недостаток того или иного на предприятии [29].

Под количественной характеристикой персонала организации понимают:

- списочную численность персонала;
- явочную численность персонала;
- среднесписочную численность персонала.

Качественные характеристики персонала можно рассмотреть в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Качественные характеристики персонала

Группа, к которой относятся качественные характеристики	Состав
Экономические	Уровень сложности труда, квалификация работников, отраслевая принадлежность, трудовой стаж, условия труда
Личностные	Дисциплинированность, наличие необходимых навыков, оперативность, творческое мышление
Организационно-технические	Привлекательность труда, техническое оснащение, рациональная организация труда
Социально-культурные	Коллективизм, нравственное развитие

Главной целью управления персоналом является оптимизация использования трудового потенциала сотрудников, который обеспечивает непрерывный трудовой процесс, поэтому эффективное обеспечение организации человеческими ресурсами является наиболее важным процессом, проходящим в организации [41].

Можно выделить три основные задачи обеспечения организации человеческими ресурсами, которые непосредственно связаны между собой и не могут существовать независимо друг от друга [1]. Данные задачи представлены на рисунке 1.1.

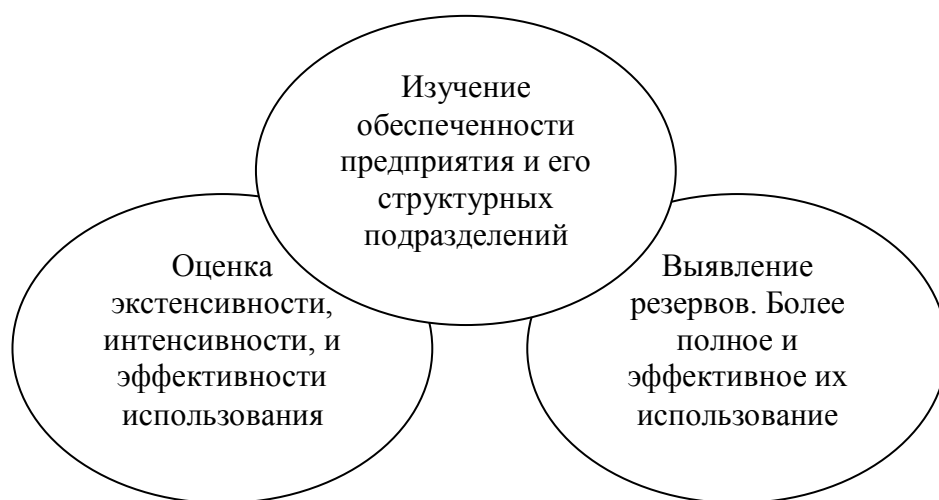


Рисунок 1.1 – Задачи кадрового обеспечения

Наличие компетентных специалистов в вопросах организации и использования труда персонала, обеспечивает улучшение качественного показателя работы сотрудников. Отдел кадров, занимающийся проблемами, связанными с оптимизацией трудовых ресурсов должны учитывать главную цель предприятия, при этом, не ущемляя интересы работников, а способствуя развитию их трудового потенциала. Основной целью улучшения использования персонала и своевременного обеспечения организации им, является исследование направлений эффективности трудовых ресурсов, предполагающих сбалансированность персонала и рабочих мест.

Таким образом, понятие человеческие ресурсы и кадровое обеспечение являются взаимосвязанными. Человеческие ресурсы – это главное богатство организации [8]. А будущее организации напрямую зависит от эффективного обеспечения организации этими ресурсами.

Немаловажным фактом для эффективного обеспечения организации человеческими ресурсами является знание сущности и элементов кадрового обеспечения, которые будут рассмотрены далее.

1.2 Сущность элементов обеспечения организации человеческими ресурсами

Успешная работа и существование любой организации, прежде всего, зависит от обеспечения организации человеческими ресурсами.

Целью обеспечения организации человеческими ресурсами является предоставление достаточного количества квалифицированных специалистов для заполнения рабочих мест в организации. Анализ работы, подбор и отбор персонала является основой обеспечения организации человеческими ресурсами [16].

Наилучшим образом высказывание бывшего Госсекретаря США Колина Пауэлла описывает эффективность обеспечения организации человеческими ресурсами. Он считает, что организация действительно ничего не делает, планы также ничего не достигают, теории управления не имеют большого значения. Успех или неудача зависит от усилий. Только привлекая лучших людей, вы совершаете великие дела» [44].

Обеспечение организации человеческими ресурсами абсолютно необходимо для успеха каждой компании. Чтобы быть конкурентоспособными в сегодняшней экономике, компаниям нужны лучшие люди, чтобы создавать идеи и выполнять их для организации. Без грамотной и талантливой рабочей силы организации будут застаиваться и в конечном итоге погибнут. Правильные сотрудники – это самые важные ресурсы компаний сегодня [22].

Выделяют элементы, которые приводят обеспечение организации человеческими ресурсами в действие: кадровое планирование, набор и отбор персонала, обучение и развитие кадров, контроль, мотивация и оценка персонала. Каждый из этих элементов имеет свои отличительные особенности и характерные черты [28]. Рассмотреть характерные черты обеспечения организации человеческими ресурсами можно на рисунке 1.2.

Кадровое планирование	Вырабатывает требования, критерии и прогнозы в рамках обеспечения организации необходимыми человеческими ресурсами
Набор и отбор персонала	Выбор лучших кандидатов для занятия штатных должностей
Обучение и развитие	Совершенствование старых и приобретение новых навыков
Контроль, мотивация и оценка персонала	Выявление достижений, проблем и недостатков. Разработка возможных путей решения проблем

Рисунок 1.2 – Отличительные особенности элементов кадрового обеспечения

Все эти элементы способствуют эффективному обеспечению организации человеческими ресурсами.

Чтобы детальней понять процесс обеспечения организации человеческими ресурсами рассмотрим все элементы более подробно.

Базой обеспечения человеческими ресурсами любого предприятия можно назвать кадровое планирование. Деятельность «планирования людских ресурсов» или «планирования человеческих ресурсов» является довольно сложной и может быть кратко изложена следующим образом.

Автор Манмохан Джоши описывает планирование человеческих ресурсов как, стратегию приобретения, использования, улучшения и сохранения человеческих ресурсов организации [45].

Элемент планирования человеческих ресурсов является достаточно содержательным. В таблице 1.4 можно выделить три его основные части.

Таблица 1.4 – Основные составляющие элемента «планирование человеческих ресурсов»

Составляющие элемента «планирование человеческих ресурсов»	Сущность
Анализ и оценка	Оценка и анализ кандидатов по: возрасту, половой принадлежности, стажу работы, уровню квалификации.
Прогнозирование	Осуществляются следующие прогнозы: потребность в кадрах и их наличие в будущем; источники покрытия потребности; потребность в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации; условия труда; уровень и формы вознаграждения, льгот;
Разработка планов и программ	Разрабатываются программы: привлечение персонала; высвобождение персонала; эффективное использование человеческих ресурсов; продвижение кадров; введение в должность; адаптация новых сотрудников; развитие и повышение квалификации персонала; повышение оплаты труда и других выплат

Существует ряд причин возникновения потребности в кадрах, некоторые из них, возможно, прогнозировать заранее, а другие являются внезапными [27]. Причины возникновения потребности в персонале и степень прогнозирования представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Причины возникновения потребности в кадрах и возможности прогнозирования этой потребности

Причины возникновения потребности в кадрах	Возможности прогнозирования
Уход из-за возраста	В большинстве случаев прогнозируемо
Уход по непредвиденным обстоятельствам	Не прогнозируемо

Уход с организации из-за несоответствия	Прогнозируемо для кратковременного периода при наличии данных аттестации
Направление на обучение	Прогнозируемо на 1,5-5 лет
Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемо
Увеличение потребности в человеческих ресурсах в связи с расширением деятельности организации	Предсказуемо на основе стратегических планов и других программ

Так же, как любой элемент обеспечения организации человеческими ресурсами, планирование преследует определённые цели. Основные цели планирования человеческих ресурсов представлены на рисунке 1.3.

К достижению этих целей, несомненно, стремится любая организация. Обеспечение организации человеческими ресурсами основывается на целях планирования, так как это один из самых важных и ответственных составляющих всей работы организации [10].

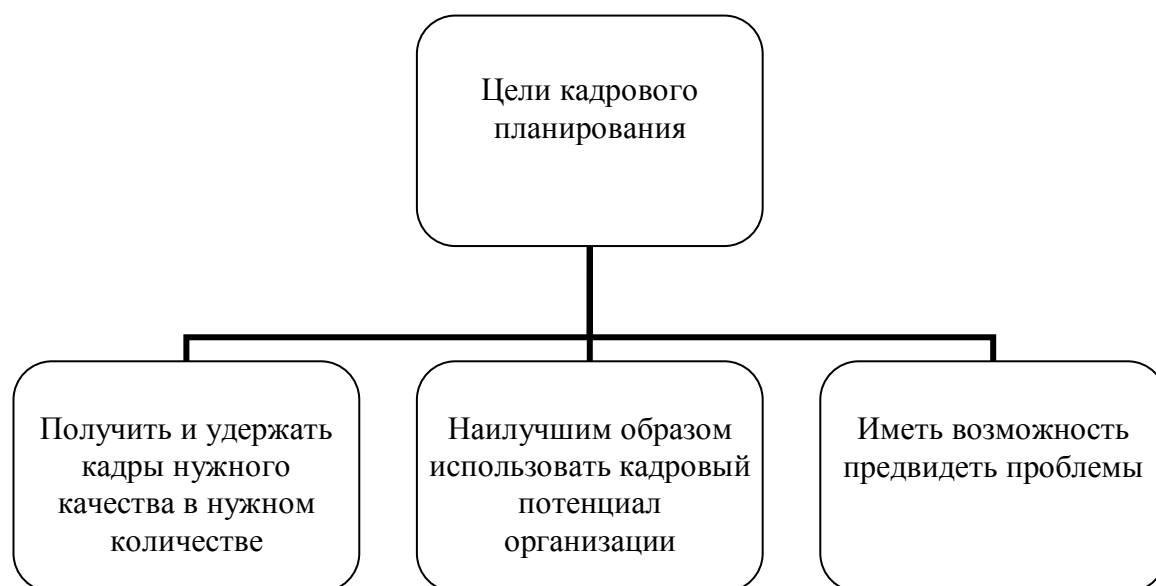


Рисунок 1.3 – Цели планирования человеческих ресурсов

Следующим элементом обеспечения организации человеческими ресурсами, является набор и отбор персонала. Этот элемент играет значительную роль, так как именно он включает разработку критериев выбора

претендентов, которые в итоге могут повлиять на работу всей организации. Прежде чем, как предприятие наймёт кого-либо работать, оно должно найти людей, которые не только хотят работать, но и полностью подходили бы предприятию. Все обязанности по обеспечению организации человеческими ресурсами осуществляются с помощью набора и отбора персонала [9].

Алгоритм набора и отбора кадров состоит из нескольких шагов, представленных на рисунке 1.4.

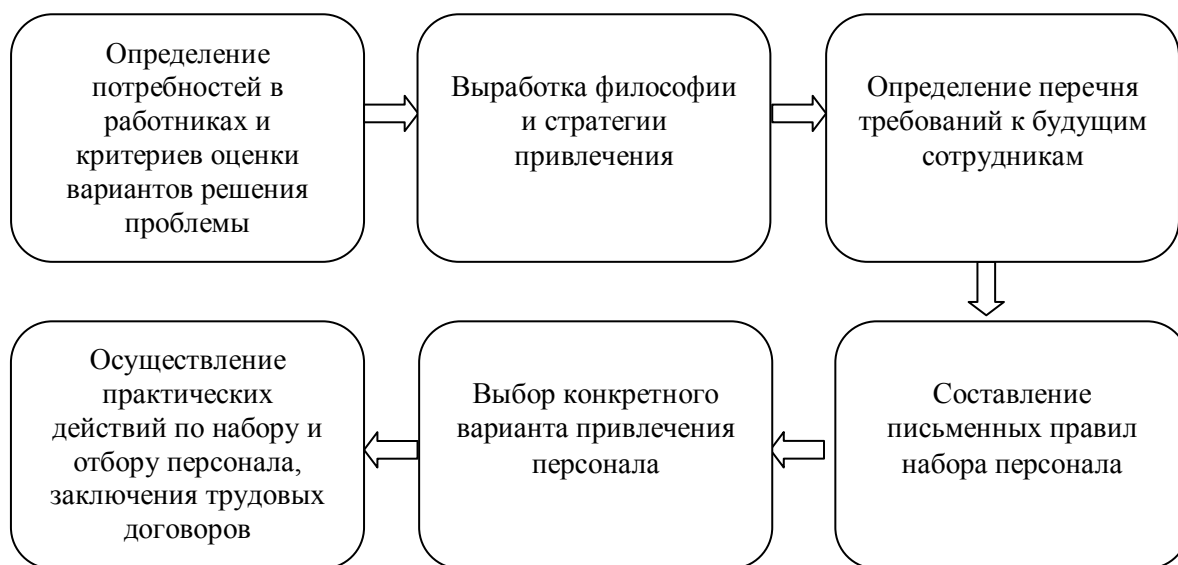


Рисунок 1.4 – Алгоритм набора и отбора кадров

Перед тем как перейти к набору и отбору нужного персонала необходимо установить требования к претендентам и чётко их сформулировать. Если есть возможность восполнить потребность с помощью внутреннего найма, то это будет наиболее эффективный источник подбора. Если проект требует свежих идей, креативного подхода к решению задачи, имеет смысл подобрать новый персонал, делая акценты на внешние источники подбора [23]. Плюсы и минусы различных способов набора персонала можно увидеть в таблице 1.6.

Отбор и набор персонала является процессом обоснованного выбора на основе изучения и оценки квалификационных и личностных качеств кандидатов.

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки внешнего и внутреннего найма

Преимущества найма собственных работников	Преимущества найма из внешних источников
служебный рост пониженные затраты быстрота заполнения должности целенаправленное повышение квалификации прозрачность кадровой политики облегчение адаптации	альтернативность выбора возникновение новых сторон для роста организации снижение общей потребности
Недостатки найма собственных работников	Недостатки найма из внешних источников
ограниченные возможности выбора кандидата возникновение соперничества в коллективе сохранение общей	высокие затраты длительный период адаптации плохое знание организации блокирование возможности служебного роста

Главной целью отбора и набора, с одной стороны, является обретение работников, наиболее подходящих под стандарты работы организации. С другой стороны, предприятию необходимо гарантировать удовлетворение сотрудников и полное их раскрытие, и использование всех их возможностей. Критерии отбора персонала должны быть достоверными, абсолютными, фундаментальными, главными требованиями должности.

Критерии обязаны совершенно точно характеризовать будущего работника: его уровень образования, опыт работы, состояние здоровья и личностные качества. Стандартные уровни требований по каждому критерию создаются исходя из характеристик уже работающих в организации сотрудников, отлично справляющихся со своими должностными обязанностями.

Отбор может быть сложным, если перечень требований к кандидату слишком большой, или неправильным, если требования определены не верно.

В условиях современного производства и жёсткой рыночной конкуренции «качество» человеческих ресурсов является определяющим фактором выживания и экономического положения участвующих в мировой конкурентной борьбе фирм.

Следующий элемент обеспечения организации человеческими ресурсами — это обучение и развитие персонала. Развитие персонала представляет собой комплекс организационно-экономических процедур в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства сотрудников организации, поощрение творчества. Возможность развития должна предоставляться абсолютно всем, так как в итоге не только самосовершенствуется сам работник, но и увеличивается конкурентоспособность предприятия, где он служит [39].

На сегодняшний день в практике развития персонала существуют различные программы обучения и совершенствования.

Выбор способа развития будет зависеть от конкретной цели предприятия: почерпнуть новые знания и умения, приобрести новые ценности, улучшить личностные качества, провести ротацию, адаптировать новых сотрудников и т.д.

Элемент обучения развития персонала важен для всей системы обеспечения организации человеческими ресурсами.

Основное условие успешного развития любой организации — высокопрофессиональное развитие человеческих ресурсов, которое считается наиболее важным в современном мире.

Сегодня, в организациях назрела надобность необходимого непрерывного развития сотрудников, то есть создание лучших условий для полного раскрытия человеческих ресурсов, способность вносить весомый вклад в деятельность своей организации.

По мере того, как организация развивается, или меняет направление деятельности, работникам тоже необходимы изменения [21].

Профессиональное обучение — процесс передачи квалифицированных знаний, навыков или умений работникам предприятия. Самым важным моментом в организации профессионального обучения является выявления потребности предприятия в данной области. Оно состоит в обнаружении несоответствия между требованиями предприятия к профессиональным

умениям и знаниям своих кадров и теми знаниями, и умениями, которыми они распоряжаются [19].

К конкретным целям профессионального обучения можно отнести [34]:

- 1) увеличение общего уровня квалификации работников;
- 2) получение новых знаний, умений и навыков;
- 3) обновление, развитие и поддержание прежних навыков;
- 4) подготовка к вступлению в новую должность;
- 5) процесс ускорения адаптации новых сотрудников;
- 6) улучшение морального климата в организации.

Главные цели развития персонала можно представить в виде рисунка 1.5.



Рисунок 1.5– Цели развития человеческих ресурсов в организации

Следующий элемент обеспечения организации человеческими ресурсами контроль, мотивация и оценка персонала. Этот элемент позволяет организации

оценить имеющуюся систему обеспечения человеческими ресурсами и внести необходимые изменения, если это необходимо сделать. Контроль и оценка эффективности труда – это процесс сравнения итогов исполнения с целями и задачами, стоящими перед организацией. А мотивация является главным стимулирующим фактором в работе персонала [7].

Самым распространённым видом профессиональной оценки кадров является аттестация. Аттестация – это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

Таким образом, обеспечение организации человеческими ресурсами представляет набор элементов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленных на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование.

1.3 Основные проблемы обеспечения организации человеческими ресурсами в сфере торговли

Сегодня торговля занимает одну из лидирующих позиций в современном бизнесе. Сфера торговли выполняет одну из важнейших задач – насыщение потребительского рынка различными товарами и услугами [17].

Формирование трудового коллектива организации, занимающейся торговой деятельностью, основывается на выполнении задач, стоящих перед организацией [20]. Требования к сотрудникам определяются множеством факторов. Все эти требования изложены в должностных инструкциях и других локально-нормативных документах организации.

Множество руководителей крупных торговых сетей стремятся придать коллективу еще и индивидуальный имидж. Это соответственная униформа и внешний вид сотрудника, особые требования к возрасту, половая

принадлежность. Вид реализуемых товаров будет диктовать некоторые требования и наличие определённых знаний персонала.

Область торговли обеспечивает рабочими местами немалую часть трудоспособного населения страны с уровнем оплаты труда, являющимся средним по России.

В странах Евросоюза и США доля занятых в сфере услуг и торговли составляет 74% и 81% от всего трудоспособного населения. В Японии этот показатель достигает 71%, а в странах с неразвитой экономикой доля сферы услуг составляет менее 50%. Например, в Киргизии, этот показатель составляет 48%, а в Таджикистане в сфере услуг занято всего лишь 27% трудоспособного населения. В Российской Федерации в 2014 году в сфере услуг и торговли было занято 65% занятых в экономике граждан [40].

Графически структура экономики РФ представлена на рисунке 1.6

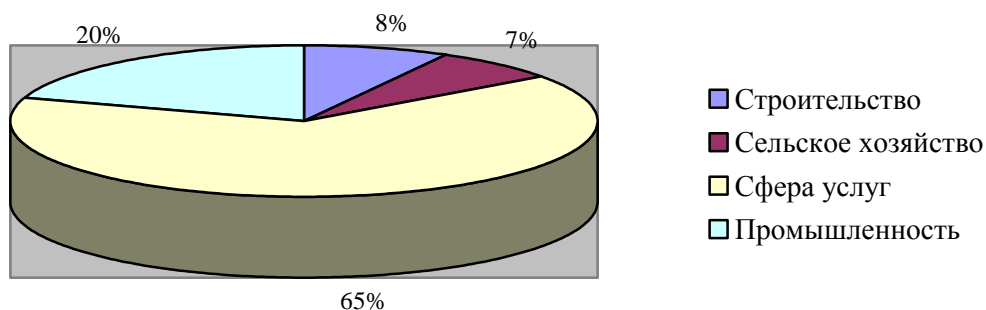


Рисунок 1.6 - Структура экономики РФ по количеству занятых, %

Однако в данной отрасли имеется значительный недостаток кадров. В сфере торговли выделяют следующие категории персонала:

- 1) персонал с низкой квалификационной (кассиры, продавцы, операторы торгового зала, грузчики);
- 2) сотрудники средней квалификации (менеджеры магазинов, руководители отделов);

3) высшее руководство розничных компаний.

Наибольший дефицит трудовых ресурсов наблюдается среди работников с низшим и средним квалификационным уровнем образования. Проблемы с набором персонала низкой квалификации связаны, в первую очередь, с низким уровнем оплаты труда, высокой текучестью кадров, отсутствием мотивации в организации и непрестижностью профессии. Текучесть персонала данной категории может достигать до 50% [4].

Дефицит кадров средней квалификации, прежде всего, связан с недостаточным уровнем подготовки выпускников образовательных учреждений и отсутствием опыта работы.

Одним из важнейших факторов развития любой сферы деятельности, и торговой в том числе, является обеспеченность кадрами, роль которых возрастает изо дня в день.

Все негативные аспекты в итоге приводят к недостатку лиц, обладающих необходимой подготовкой, личностными особенностями и достаточным опытом работы в сфере торговли. Поэтому стремительное развитие торговли не может в достаточном количестве обеспечить себя квалифицированными человеческими ресурсами. Можно выделить ряд основных проблем существующего кадрового обеспечения предприятий, осуществляющих деятельность в торговой сфере:

1. Крайне низкая профессиональная подготовка.

В России получать профессиональное образование по таким специальностям как, кассир или продавец-консультант не считается привлекательным среди молодёжи. Для большинства работодателей достаточно, если будущий сотрудник имеет законченное среднее образование. Основное же значение все-таки имеет предыдущий опыт работы.

2. Низкий уровень заработной платы.

Проанализировав данные множества опросов в Интернете, можно привести список самых низкооплачиваемых профессий в России и представить его в виде таблицы 1.7.

Таблица 1.7 – Топ-5 самых низкооплачиваемых профессий в России

Профессия	Уровень заработной платы
Продавец	В среднем продавец зарабатывает около 17 тысяч рублей в месяц
Секретарь	Зарботная плата офис-менеджера равна около 20 тысяч рублей в месяц
Парикмахер	В среднем зарплата парикмахера составляет 13 тысяч рублей. Но она может изменяться, в зависимости от количества клиентов.
Слесарь	Высококвалифицированные специалисты могут получать около 60 тысяч рублей в месяц. А работники коммунальных служб, получают не более 23 тысяч рублей в месяц

3. Высокая текучесть торгового персонала.

По данным исследования рекрутингового агентства Antal Russia текучесть персонала в компаниях за прошедший 2016 год стала меньше. 35% работодателей, принявших участие в опросе, рассказали, что у них этот показатель снизился, а 44% респондентов ответили, в их бизнесе уровень текучести кадров не изменился. Только 15% опрошенных отметили, что текучесть кадров в их компании стала выше. При этом самый высокий уровень текучести кадров – в розничной торговле. Средний показатель текучести в торговых компаниях составил 75%. [42].

Графически результаты исследования представлены на рисунке 1.7.

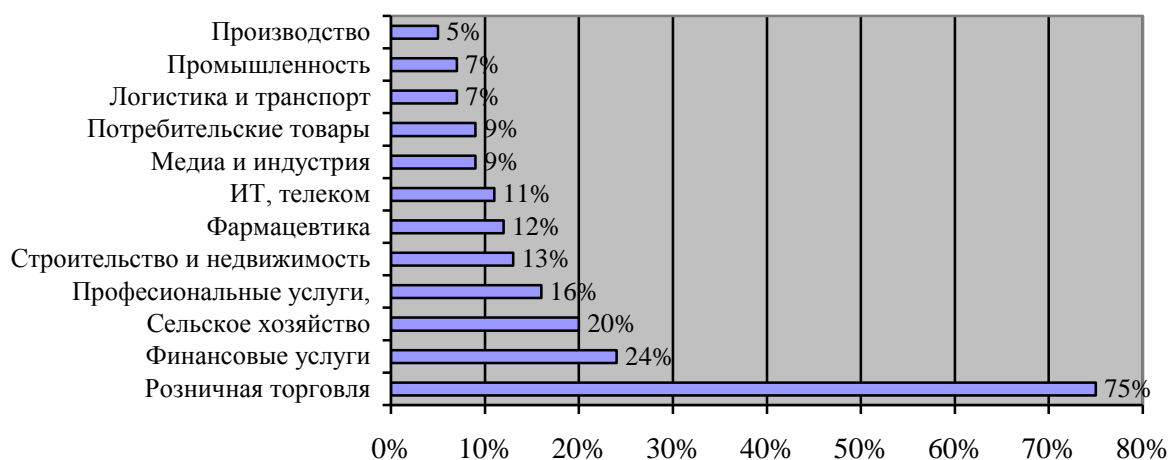


Рисунок 1.7 – Уровень текучести кадров в Российских компаниях

В настоящее время рыночное развитие торговых организаций происходит в высоко конкурентной среде. Чтобы добиться успеха и достичь всех целей, необходимо тщательно относиться к таким важным вопросам, как персонал. Человеческая составляющая не только торговой организации, но и любого предприятия это самый важный и необходимый ресурс. Человеческие ресурсы необходимы не только для нормального функционирования организации, но и для успешного развития и достижения конкурентных преимуществ. Человек является главным ресурсом, основанием получения прибыли предприятия.

Все представленные проблемы существуют во множестве предприятий, реализующих торговую деятельность. И чтобы решить данную ситуацию, необходимо повысить эффективность обеспечения организации человеческими ресурсами.

2 Анализ обеспечения человеческими ресурсами ООО «Ойшо СНГ»

2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ООО «Ойшо СНГ»

Бренд Oysho (Ойшо), созданный в 2001 году, присутствует в 82 странах. Его торговая сеть включает более 600 магазинов по всему миру, а также онлайн-магазин на веб-сайте который функционирует в 32 странах [36].

В России организация зарегистрирована 24 ноября 2006 г.

Тип собственности ООО «Ойшо СНГ» - общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности ООО «Ойшо СНГ» - собственность иностранных юридических лиц.

Компания ООО «Ойшо СНГ» находится по юридическому адресу 123112, город Москва, Пресненская набережная, дом 10.

Основным видом деятельности является «Торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах».

Дополнительные виды деятельности:

- 1) Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами;
- 2) Торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- 3) Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах;
- 4) Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;
- 5) Торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах;
- 6) Деятельность рекламных агентств.

ООО "Ойшо СНГ" присвоены ИНН 7717574107, ОГРН 1067760098856, ОКПО 98263547.

Организация ООО "Ойшо СНГ" включает в себя 67 магазинов по всей России.

Организационная структура ООО «Ойшо СНГ» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия. В организации присутствуют линейные подразделения.

На рисунке 2.1 отражена организационная структура управления ООО «Ойшо СНГ».

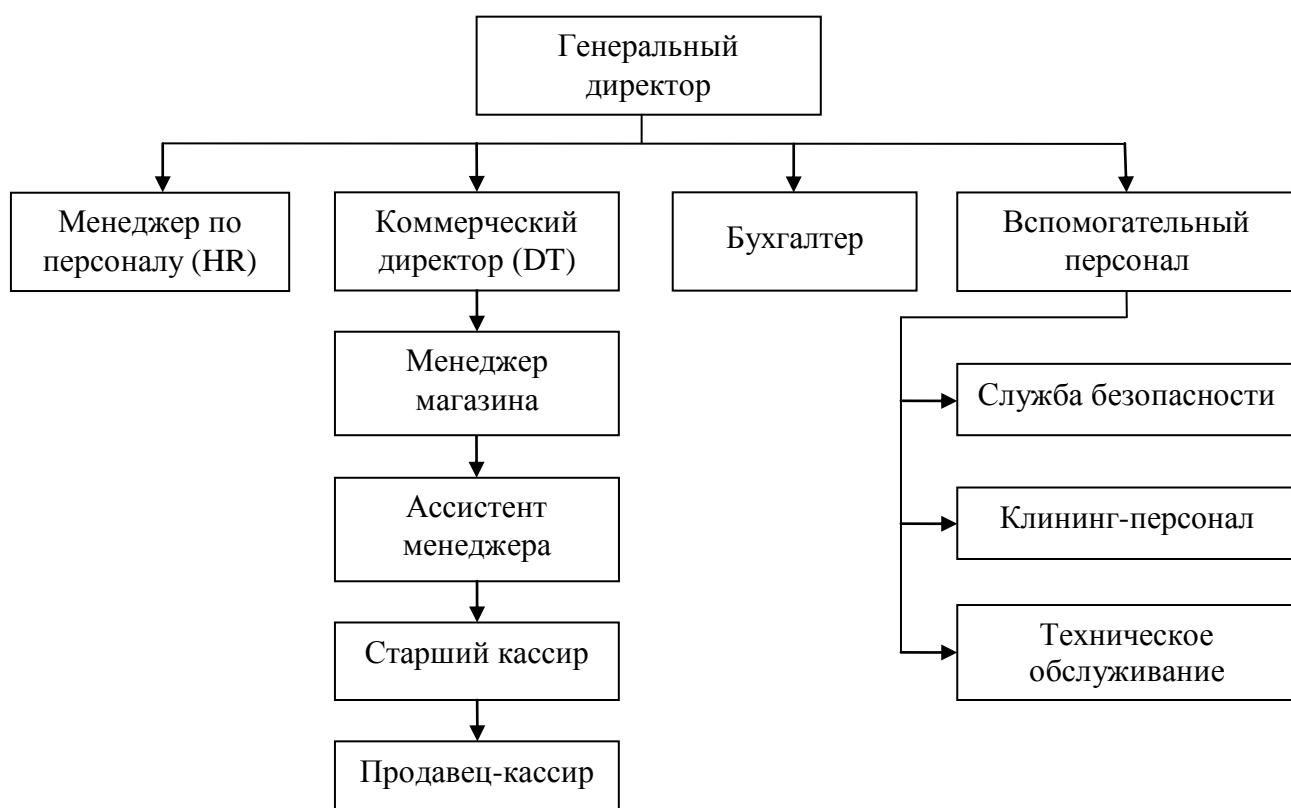


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Ойшо СНГ».

Подбором, отбором и наймом в ООО «Ойшо СНГ» занимается менеджер.

В команду магазина «Ойшо СНГ» входят: менеджер магазина, ассистент менеджера, старший кассир, продавцы-кассиры, коммерческий директор (DT). Основные обязанности работников магазина ООО «Ойшо СНГ» представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные обязанности сотрудников ООО «Ойшо СНГ»

Должность	Основные обязанности
Коммерческий директор (ДТ):	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществляет руководство магазинами своей зоны. У одного коммерческого директора компании «Ойшо СНГ» под руководством находится примерно 10 магазинов в разных городах Российской Федерации. 2. Контролирует все вопросы, связанные с торговым регионом и деятельностью магазинов, с целью повышения продаж.
Менеджер магазина	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах и других нормативных документах; 2. Доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем; 3. Организует, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли; 4. Анализирует результаты продаж и качества обслуживания покупателей; 5. Проводит собеседование с кандидатами.
Ассистент менеджера	Заместитель менеджера магазина, совмещает обязанности менеджера и помогает ему в управлении магазином
Старший кассир	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуживание покупателей: предложение и показ товаров, демонстрацию их в действии, помощь в выборе товаров; 2. Контроль за: своевременным пополнением зала, координациями новых коллекций; 3. Обслуживание клиента на кассе; 4. Сбор и отправка кассовой отчетности;
Продавцы-кассиры	Выполняют все задачи в магазине.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Ойшо СНГ» и проанализируем сложившуюся экономическую ситуацию в целом.

Таблица 2.2– Основные экономические показатели деятельности ООО «Ойшо СНГ» за 2014-2016гг.

	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
					2015-2014гг.		2016-2015гг.	
					Изм. (+/-)	Темп роста, %	Изм. (+/-)	Темп роста, %
1.	Выручка, руб.	19585232	21328150	24700020	1742918	108,9	3371870	115,8
2.	Себестоимость продаж, руб.	9235695	10115332	11599633	879637	109,5	1484301	114,7
3.	Валовая прибыль, руб.	10349537	11212818	13100387	863281	108,3	1887569	116,8
4.	Управленческие расходы, руб.	1100050	1131563	1325412	31513	102,8	193849	117,1
5.	Коммерческие расходы, руб.	600000	650000	755000	50000	108,3	10500	116,1
6.	Прибыль (убыток) от продаж, руб.	8649487	9431255	11019975	781768	109	781768	116,8
7.	Численность ППП, чел.	22	23	22	1	104,5	-1	95,5
8.	Фонд оплаты труда ППП, руб.	5410598	5985312	6272226	574714	110,6	286914	104,8
9.	Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (8/7)	245936	260231	272705	14295	105,8	12474	104,8
10.	Затраты на рубль выручки, ((2+4+5)/1*100 коп.)	55,83	55,78	55,38	-0,05	99,9	-0,4	99,2

Как видно из представленной таблицы 2.2, выручка предприятия за исследуемый период возросла с 2014 -2015гг. на 1742918 руб., а с 2015-2016 гг. на 337187 руб. Графически темп роста выручки представим в виде рисунка 2.2.

Из данных диаграммы видно, что темп роста выручки с 2014-2015гг. составил 108,9%. Темп роста выручки с 2015-2016гг. составил 115,8%. Темп роста выручки с 2015-2016гг. больше на 6,9% чем с 2014-2015гг.

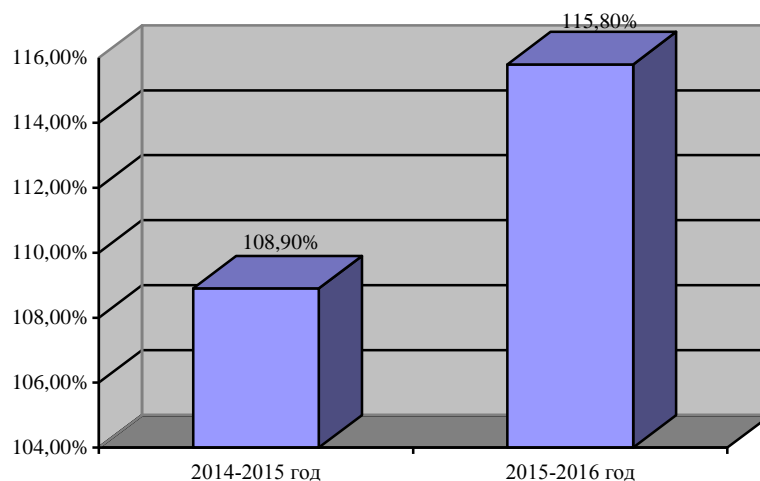


Рисунок 2.2 – Темп роста выручки за 2014-2016 гг

Валовая прибыль и прибыль от продаж имеют положительную динамику. За исследуемый период валовая прибыль повысилась с 2014-2015гг. на 863281 и с 2015-2016гг. на 1887569 руб.

Графически темп роста валовой прибыли представим в виде рисунка 2.3.

Тем роста валовой прибыли с 2014- 2015 гг. составил 108,3 %. Темп роста себестоимости с 2015-2016 гг. составил 116,8%. Темп роста валовой прибыли с 2014-2015гг. больше темпа роста с 2015-2016гг. на 8, 5%.

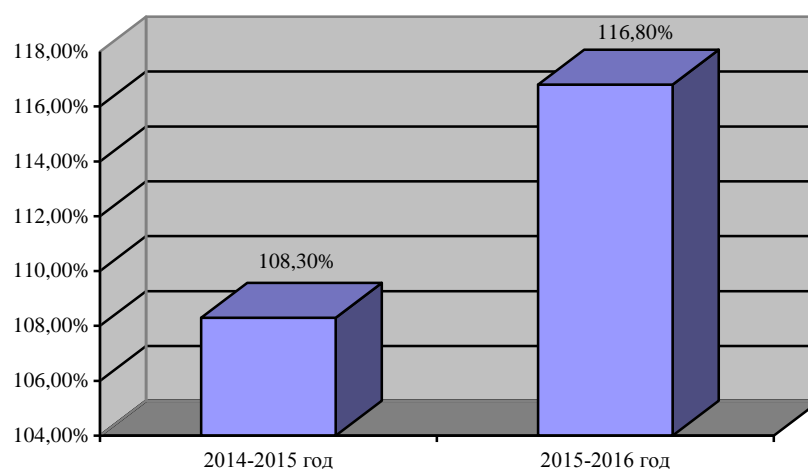


Рисунок 2.3 – Темп роста валовой прибыли за 2014-2016 гг.

С 2014-2016 гг. организация увеличила затраты на управленческие расходы, они стали выше на 225362 руб. по отношению к 2014 году, к тому же наблюдается рост коммерческих расходов, который составил 155000 руб. по отношению к 2014 г.

Графически темп роста коммерческих и управленческих расходов представим в виде рисунка 2.4 и 2.5.

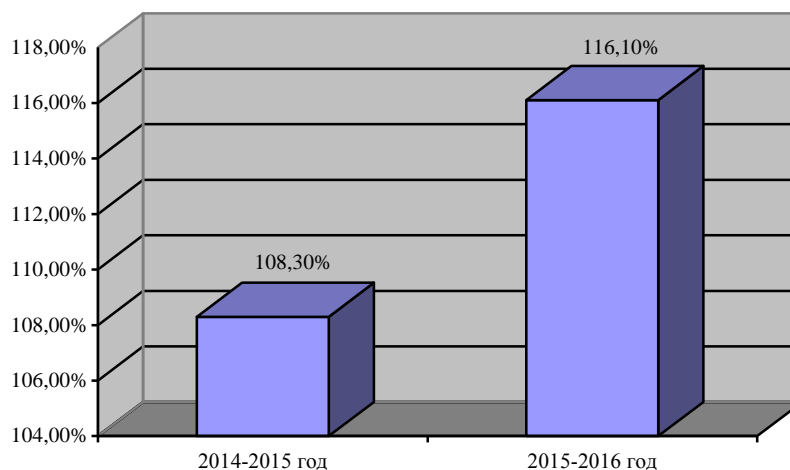


Рисунок 2.4 – Темп роста коммерческих расходов за 2014-2016 гг

Из данных рисунка 2.4 видно, что темп роста коммерческих расходов с 2014-2015 гг. составил 108, 3%, а с 2015-2016 гг. 116,1%.

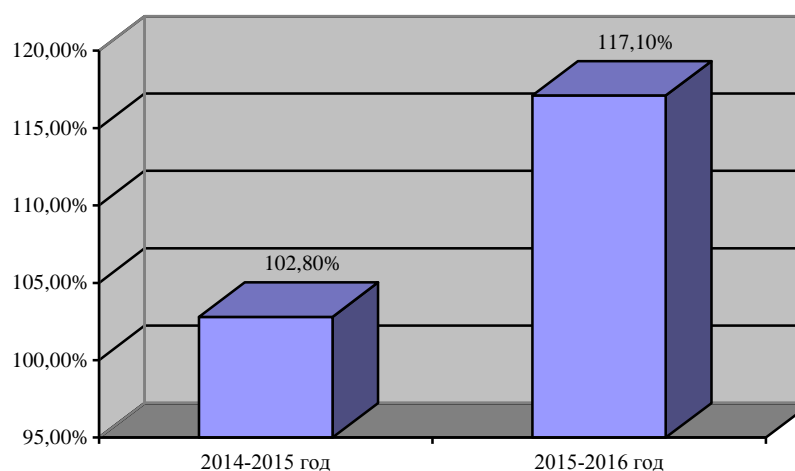


Рисунок 2.5 – Темп роста управленческих расходов за 2014-2015 гг.

Из данных рисунка 2.5 видно, что темп роста управленческих расходов с 2014-2015 гг. составил 102, 8%, а с 2015-2016 гг. 117,1%.

Несмотря на увеличение коммерческих и управленческих расходов, прибыль от продаж предприятия имеет положительные тенденции к росту - в 2014 году она составляла 8649487 руб., а в 2016 году уже 11019975 руб., это означает, что организация увеличила свою прибыль от продаж на 2370488 руб. за период с 2014-2016гг.

Также понижение затрат на рубль выручки лучшим образом влияют на экономические показатели организации. В 2014 году они составили 55,83 коп., а в 2016 году уже 55,38 коп.

Однако повышение почти всех показателей не повлияло на фонд оплаты труда. С 2014 -2015 гг. этот показатель увеличился на 574714 руб., а с 2015-2016 гг. увеличился всего на 286914 руб., что на 287800 руб. меньше по отношению к 2014-2015 гг. Организация не стремится существенно повысить заработную плату своим работникам, что, несомненно, является причиной текучести кадров.

Из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что организация имеет положительную тенденцию к увеличению всех своих показателей, однако затраты на управленческие расходы увеличиваются, что говорит о недостаточно эффективном обеспечении организации человеческими ресурсами. Неоправданно высокие затраты можно объяснить тем, что организация из-за высокой текучести персонала тратит много денежных средств на принятие новых сотрудников [31].

2.2 Анализ обеспеченности организации человеческими ресурсами и их движения

Для того чтобы проанализировать обеспечение организации человеческими ресурсами нужно подробнее рассмотреть структуру ООО «Ойшо СНГ».

Всех сотрудников ООО «Ойшо СНГ» можно разделить на четыре категории:

- 1) Руководители (Генеральный директор, коммерческий директор, менеджер магазина, бухгалтер, менеджер по персоналу)
- 2) Торгово-оперативный персонал (ассистент менеджера, старший кассир)
- 3) Младший торгово-оперативный персонала (продавцы-кассиры)
- 4) Вспомогательный персонал (клининг-персонал, работники технического обслуживания и работники службы безопасности).

Основную часть персонала составляют женщины, так как целевая аудитория организации – женщины.

Магазин «Ойшо СНГ» – это один из 67 магазинов торговой сети ООО «Ойшо СНГ», численность работников магазина статична. Количество штатный единиц увеличивается максимум раз в 2-3 года. Однако это не значит, что в составе магазина не происходят изменения.

Для анализа качественного состава работников ООО «Ойшо СНГ» проанализируем работников по возрасту, уровню образования и стажу работы [3].

Рассматривать будем торговых сотрудников команды магазина, а именно: коммерческого директора, менеджера магазина, ассистента менеджера, старшего кассира и продавцов-кассиров. Остальные работники напрямую не влияют на показатели магазина.

Соотношение работников по возрасту в 2014-2016 годах представлено в таблице 2.3.

По данным таблицы можно сделать вывод, что основная доля сотрудников (53, 8% в 2014 году, 57, 1% в 2015 году и 53, 8% в 2016 году) находится в возрастной группе менее 21 года. Доля сотрудников в возрасте от 21-25 лет, от 26-30 лет и от 31-40 лет была неизменна 3 года. Это обусловлено тем, что в течение 2014-2016 года в ООО «Ойшо СНГ» сменялся лишь младший торгово-оперативный персонал.

Таблица 2.3 – Возрастная структура работников ООО «Ойшо СНГ» в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Менее 21 года	7	53,8	8	57,1	7	53,8
21-25 лет	2	15,3	2	14,2	2	15,3
26-30 лет	2	15,3	2	14,2	2	15,3
31-40 лет	2	15,3	2	14,2	2	15,3

Графическую интерпретацию таблицы представим в виде диаграммы на рисунке 2.6.

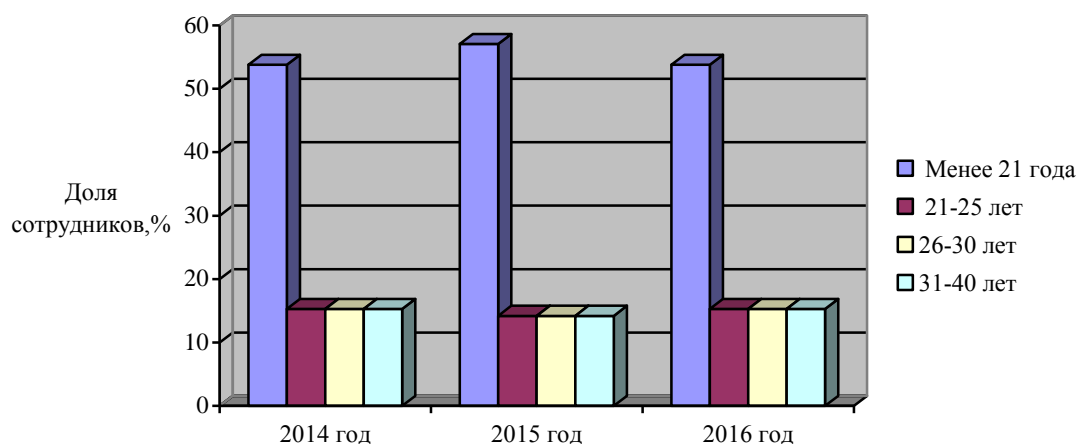


Рисунок 2.6 – Распределение работников ООО «Ойшо СНГ» по возрасту в 2014-2016 гг.

Соотношение работников по уровню образования в 2014-2016 годах представлено в таблице 2.4.

Из таблицы видно, что наибольшая доля сотрудников ООО «Ойшо СНГ» имеет лишь среднее образование 8 человек в 2014 году, 7 человек в 2015 году и 6 человек в 2016 году. Доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование и высшее образование, менялась незначительно. Это обусловлено

тем, что в течение 2014-2016 года в ООО «Ойшо СНГ» сменялся лишь младший торгово-оперативный персонал. На должности продавца-кассира обычно принимают студентов, имеющих пока только законченное среднее образование.

Таблица 2.4 – Анализ уровня образования работников ООО «Ойшо СНГ» в 2014-2016 годах.

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Среднее образование	8	61,5	7	50	6	46,15
Среднее профессиональное образование	3	23,07	4	28,57	4	30,76
Высшее образование	2	15,38	3	21,42	3	23,07

По данным таблицы строим диаграмму сравнения работников по уровню образования в 2014-2016 годах. Диаграмма представлена на рисунке 2.7.

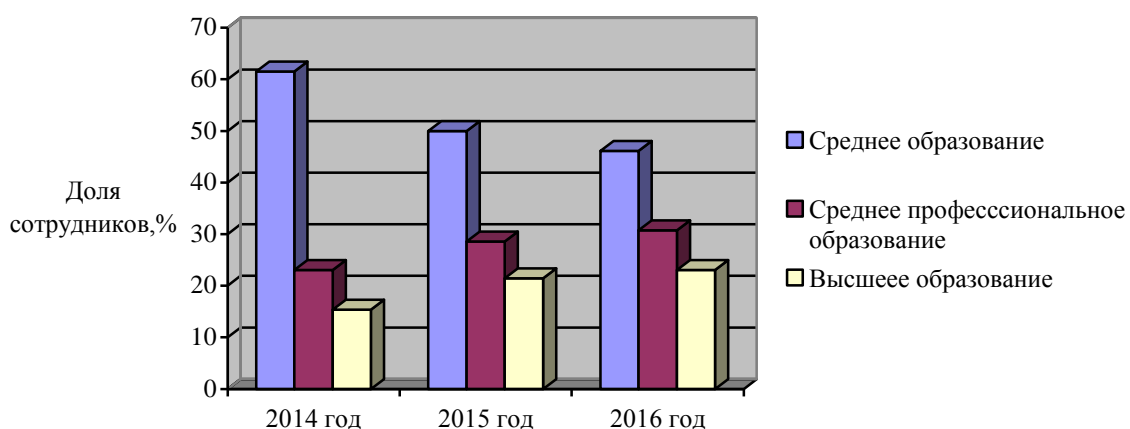


Рисунок 2.7 – Распределение работников ООО «Ойшо СНГ» по уровню образования в 2014-2016 гг.

Для анализа стажа работников ООО «Ойшо СНГ» составим таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Стаж работников ООО «Ойшо СНГ» в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Без опыта работы	6	46,15	7	50	7	53,84
От 1-3 лет	5	38,46	5	35,71	4	30,79
Более 3 лет	2	15,38	2	14,28	2	15,38

По данным таблицы видно, что наибольшую долю сотрудников ООО «Ойшо СНГ» составляют лица без опыта работы. Данный факт объясняется тем, что в течение 2014-2016 года лишь единицы отработали больше чем 1 год, а вновь принятые сотрудники не имели ранее опыта в сфере торговли.

Для наглядного рассмотрения построим диаграмму сравнения работников по стажу работы в 2014-2016 годах. Диаграмма представлена на рисунке 2.8.

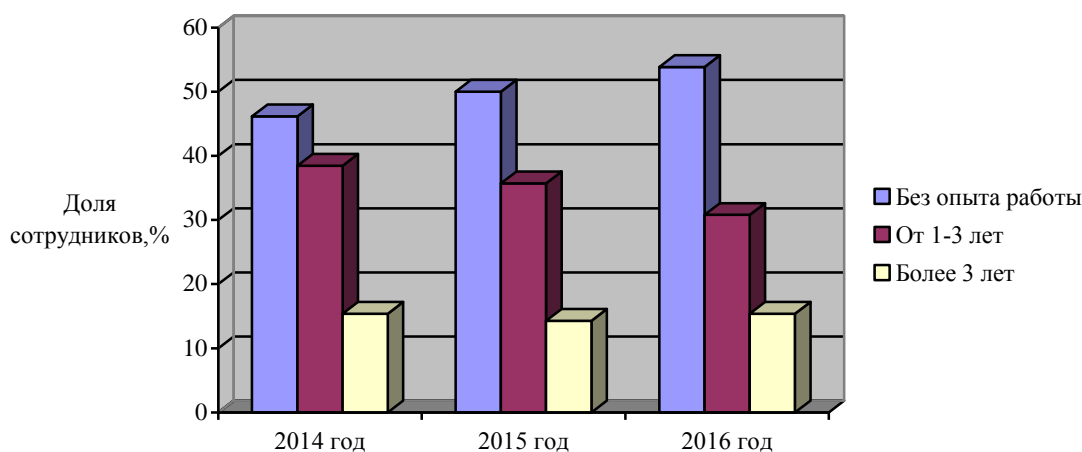


Рисунок 2.8 – Стаж работников ООО «Ойшо СНГ» в 2014-2016 гг.

В целом, качественный анализ сотрудников магазина ООО «Ойшо СНГ» показал, что основной состав работников магазина – это девушки в возрасте от 18 – 21 года, имеющие среднее образование или студенты, получающие образование и в большей части без опыта работы в торговой сфере.

Далее проведём анализ движения человеческих ресурсов ООО «Ойшо СНГ» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ движения человеческих ресурсов ООО «Ойшо СНГ» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения, +/-2015/2014	Изменения, +/-2016/2015
Общее число сотрудников, принятых на работу, чел	4	6	5	2	1
Общее число сотрудников выбывших, чел	4	5	5	1	0
Среднесписочная численность работников, чел	13	14	13	1	-1
Коэффициент текучести кадров, %	30,7	35,7	38,4	5	3,3

Коэффициент текучести кадров (Ктек)– это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период [14].

Из данных таблицы 2.6 видно, что в организации заметна ярко выраженная текучесть кадров, которая из года в год становится больше. Каждый год персонал меняет по 4-5 сотрудников.

Процент текучести кадров составил 30,7% в 2014 году, 35,7% в 2015 году и 38,4% в 2016 году.

В организации для установления причин выбытия сотрудников, увольняющимся предлагается заполнить электронный опросник в специальном интернет приложении INET, доступном только для сотрудников организации, в котором указаны возможные причины увольнения. По результатам данных анкет на главной странице приложения INET представлена статистика. На

основе этой статистики можно выделить несколько основных причин увольнения сотрудников. Данные причины отображены на рисунке 2.9

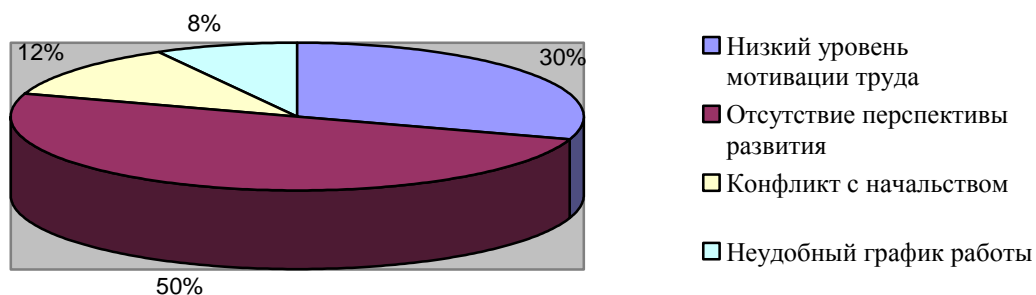


Рисунок 2.9 – Причины увольнения сотрудников ООО «Ойшо СНГ»

Основная причина текучести кадров в ООО «Ойшо СНГ» – отсутствие перспективы развития (50%) и низкий уровень мотивации труда (30%), также часть уволившихся отметила конфликт с руководством (12%) и неудобный график работы (8%).

Данные проблемы, являются основными причинами текучести человеческих ресурсов. Такие элементы обеспечения человеческими ресурсами как, развитие и обучение персонала, а также его мотивация играют значительную роль в создании благоприятного климата в организации [24]. Из-за отсутствия перспективы развития и обучения сотрудник не видит своего дальнейшего роста в организации и старается найти другое место работы. А отсутствие дополнительной мотивации персонала лишь понижает лояльность сотрудников к организации.

Поэтому, в следующей главе бакалаврской работы будут предложены мероприятия по устранению выявленных проблем и расчёт эффективности предложенных мероприятий.

3. Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «Ойшо СНГ»

3.1 Организационные мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

По результатам анализа обеспеченности организации персоналом и их движения в ООО «Ойшо СНГ» были выявлены проблемы, которые необходимо устранить для повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

Исходя из результатов оценки уровня обеспеченности персоналом, в ООО «Ойшо СНГ» было выявлено, что уровень текучести кадров с каждым годом растет, результаты представлены в таблице 2.6. Коэффициент текучести персонала в ООО «Ойшо СНГ» увеличивается из года в год. По данным опроса, который проводит организация с увольняющимися кадрами, главные причины ухода это:

1. Отсутствие перспективы роста и развития;
2. Низкий уровень мотивации труда.

Для решения проблемы отсутствия перспективы роста и развития, предлагаем разработать модели развития карьеры сотрудников. А внедрение бонусной системы поможет решить проблему низкого уровня мотивации труда.

Для того чтобы решить проблему развития персонала, необходимо определить, каким образом развивать каждого сотрудника организации.

Существуют 3 основные направления развития карьеры:

Развитие по горизонтали – это развитие карьеры сотрудника на той же должности, которую он занимает. Горизонтальная карьера подразумевает и расширение полномочий, ответственности, повышение статуса, увеличение бонусов и прямой оплаты труда.

Развитие по вертикали – это повышение в должности с повышением уровня оплаты труда. Переход на управленческие уровни в иерархии.

Ступенчатая карьера – совмещает элементы горизонтального и вертикального развития.

Для определения модели развития составим алгоритм в виде рисунка 3.1.

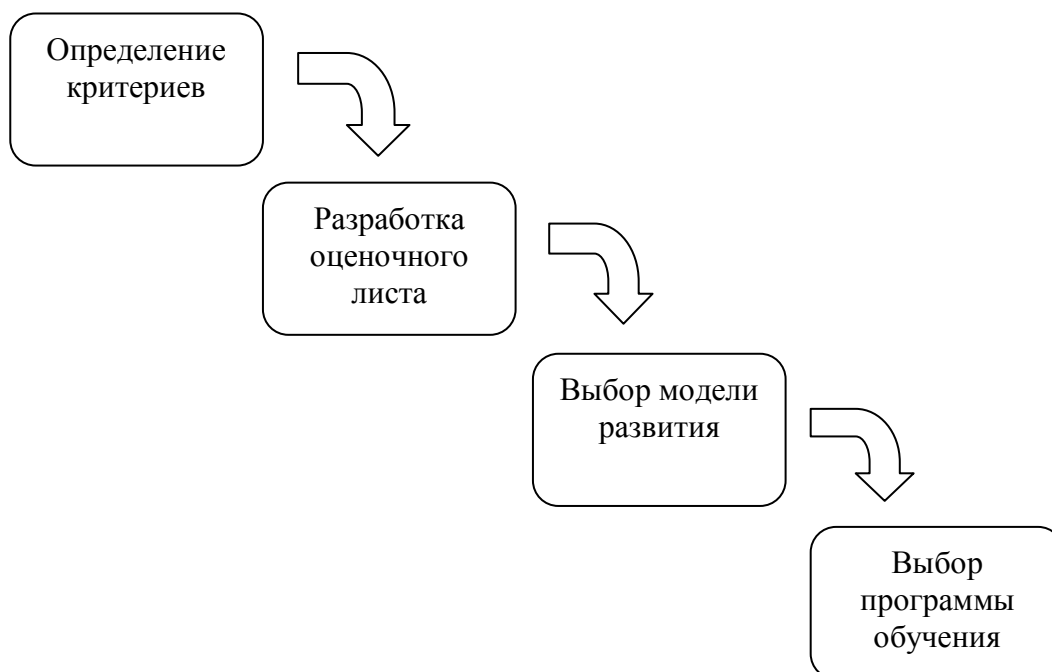


Рисунок 3.1 – Алгоритм определения модели развития карьеры

Для определения вида развития персонала, выявим критерии, которые помогут нам в этом. Все критерии представим в таблице 3.1.

Выделяем три основные группы критериев:

1) Критерии, которыми должен обладать работник, готовый развиваться по горизонтали это – опыт работы, круг профессиональных интересов.

2) Критерии, которыми должен обладать работник, готовый развиваться по вертикали это – стремление построить успешную карьеру, коммуникабельность и инициативность, самостоятельность [25].

3) Критерии, которыми должен обладать работник, готовый развиваться по двум направлениям это – уровень образования, уровень самообразования, соблюдение внутреннего распорядка.

Таблица 3.1 – Критерии оценки персонала

Критерий	Количество баллов	Вид развития
Уровень образования	1 балл: Среднее образование (11 классов) 2 балла: Среднее профессиональное образование 3 балла: Высшее образование. Бакалавр 4 балла: Высшее образование. Магистр	Горизонтальное и вертикальное развитие
Уровень самообразования	1 балл: Не занимается самообразованием 2 балла: Занимается самообразованием. Имеются различные сертификаты о получении дополнительных знаний и умений	Горизонтальное и вертикальное развитие
Опыт работы	1 балл: Менее 1 года 2 балла: От 1 до 2 лет 3 балла: От 2-3 лет	Горизонтальное развитие
Круг профессиональных интересов	1 балл: Отсутствуют 2 балла: Имеются и постоянно расширяются	Горизонтальное развитие
Стремление построить успешную карьеру	1 балл: Низкое (работника устраивает занимаемая должность) 2 балла: Среднее (работник желает построить карьеру, но никаких действий не предпринимает) 3 балла: Высокое (работник постепенно планирует свою карьеру)	Вертикальное развитие
Коммуникабельность и инициативность	1 балл: Замкнутый; трудно идёт на контакт; безынициативный 2 балла: С большим трудом идёт на контакт; выполняет поручения, если только его попросят 3 балла: Испытывает некоторые трудности в налаживании контактных связей; изредка проявляет инициативу 4 балла: Общителен; проявляет инициативу, лишь имея личный интерес 5 баллов: Лидер в любой сфере; легко берётся за новое дело не боясь ответственности	Вертикальное развитие
Соблюдение внутреннего распорядка	1 балл: Пропуски без уважительной причины 2 балла: Систематично опаздывает на 20-30 минут 3 балла: Редкие опоздания 4 балла: Ни одного пропуска и опоздания на работу	Горизонтальное и вертикальное развитие

Самостоятельность	1 балл: Необходим жёсткий контроль 2 балла: Нужен незначительный контроль 3 балла: Самостоятельно выполняет все задачи	Вертикальное развитие
-------------------	--	-----------------------

Далее, для полной ясности разработанного мероприятия, мы составили оценочный лист с данными критериями сотрудников, с помощью которого в дальнейшем будем рассматривать результаты. Оценочный лист представим в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Оценочный лист сотрудников

Критерии оценки	1 сотрудник	2 сотрудник
Уровень образования		
Уровень самообразования		
Опыт работы		
Круг профессиональных интересов		
Стремление построить карьеру		
Коммуникабельность и инициативность		
Соблюдение внутреннего распорядка		
Самостоятельность		
Всего:	Развитие по горизонтали: Развитие по вертикали: Развитие по вертикали и горизонтали:	Развитие по горизонтали: Развитие по вертикали: Развитие по вертикали и горизонтали:

В первом столбце оценочного листа проставляем баллы первого сотрудника по каждому критерию с помощью таблицы 3.1, а во втором столбце полученные баллы второго сотрудника. В последней строчке таблицы

складываем полученные баллы и делаем вывод, по какой модели карьеры развивать сотрудника.

Модели развития карьеры персонала можно представить с помощью следующих схем на рисунке 3.2 и 3.3.

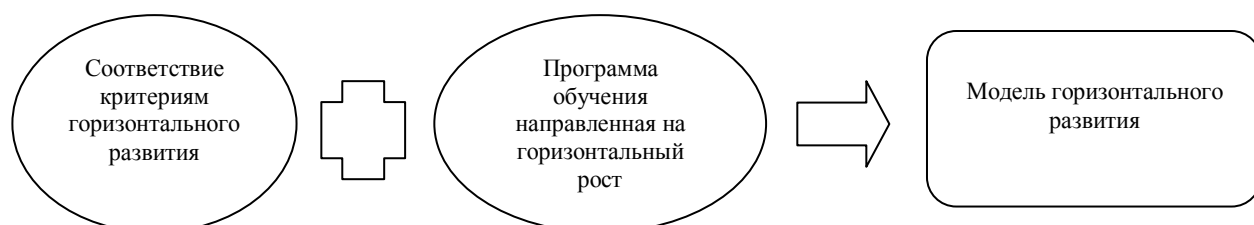


Рисунок 3.2 – Горизонтальная модель развития карьеры

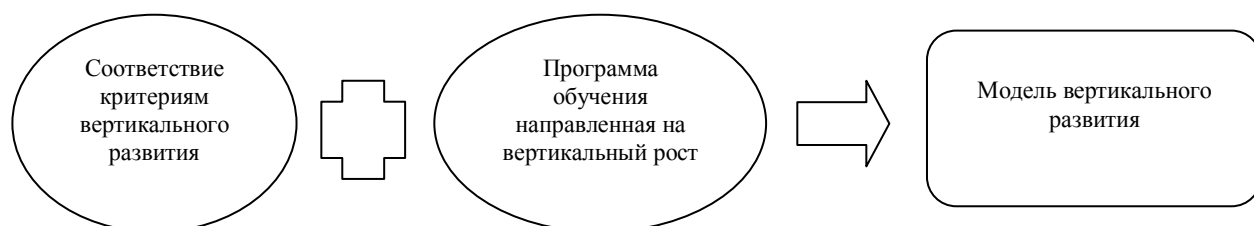


Рисунок 3.3 – Вертикальная модель развития карьеры

Исходя, из оценки критериев и выбора модели развития, направляем сотрудника на обучение. Программа обучения в соответствии с выбранной моделью развития представлена в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Программы обучения сотрудников организации.

Вид развития сотрудника	Способ обучения	Затраты
Развитие сотрудника по вертикали	Курс тренингов для развития в управленческих должностях: «Навыки руководства для начинающих руководителей» от Тренингового агентства «Мастер Класс»	1 участник- 20500 руб. 2 участника-18500 руб. 3 и более участников-16500 руб.

Развитие сотрудника по горизонтали	<p>Курс тренингов для развития в своей должности:</p> <p>1. «Эмоционально-ориентированные продажи» от Тренингового агентства «Мастер Класс» (Лицензия №1110 выдана Комитетом по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 08.08.2014) либо</p> <p>2. «Личная эффективность и уверенное поведение» от Тренингового агентства «Мастер Класс» (Лицензия №1110 выдана Комитетом по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 08.08.2014)</p>	<p>1 участник- 16500 руб. 2 участника – 14500руб. 3 и более участников – 10500 руб.</p> <p>1 участник- 12500 руб. 2 участника-10500 руб. 3 и более участников- 8500 руб.</p>
---	--	--

Для того чтобы решить проблему низкой мотивации труда сотрудников ООО «Ойшо СНГ» предлагаем, усовершенствовать уже существующее бонусно-скидочное поощрение сотрудников. Каждому сотруднику ООО «Ойшо СНГ» при прохождении испытательного срока выдаётся личная скидочная карта, с помощью которой сотрудник может приобретать товары своего магазина и товары магазинов торговой компании «Inditex» со скидкой 25%.

Примерный ожидаемый эффект можно рассмотреть в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Ожидаемый эффект от предложенного мероприятия

Было	Стало	Ожидаемый эффект от внедрения совершенствования
Скидочная карта у всех сотрудников с одинаковым процентом скидки в размере 25%	Увеличенный процент скидки, исходя из стажа работы в организации	Повышение лояльности сотрудников Повышение мотивации к работе Улучшение социально-психологического климата в организации

Предлагаем: в зависимости от стажа работы сотрудника, увеличивать процент получения скидки. Например:

- сотрудник, отработавший до 1 года в компании, получает скидочную карту с возможностью получения 25% скидки;

- сотрудник, отработавший более 1 года, получает скидочную карту с возможностью получения 30 % скидки;
- сотрудник, отработавший более 3 лет в организации, получает скидочную карту с возможностью получения 40% скидки на товары.

3.2 Социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Для того чтобы наглядно рассмотреть мероприятие по развитию персонала и его обучению в ООО «Ойшо СНГ», проведём оценку сотрудников ООО «Ойшо СНГ» Крючковой Анастасии Олеговны и Козловой Ксении Юрьевны.

А.О. Крючкова является продавцом кассиром. Должностная инструкция сотрудника представлена в Приложении А.

К.Ю. Козлова является старшим кассиром. Должностная инструкция представлена в Приложении Б.

С помощью разработанного оценочного листа, представленного в виде таблицы 3.2, проведём оценку критериев сотрудников и определим тип развития карьеры. Представим полученные результаты в таблице 3.5

По данным таблицы видно, что для продавца-кассира А.О. Крючковой подходит вертикальное развитие карьеры. Она показывает положительные оценки в стремлении построить свою карьеру, коммуникабельна и проявляет в работе инициативность, а также не боится принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность.

Для сотрудницы К.Ю. Козловой, подходит развитие карьеры по горизонтали и по вертикали, но предпочтительней горизонтальное развитие. Так как наибольшие баллы она имеет по таким критериям, как опыт работы и круг профессиональных интересов. Сотрудница довольна занимаемой должностью, но развитие личных качеств, поможет ей развиваться в занимаемой должности.

Таблица 3.5 – Итоговый лист оценки сотрудников

Критерии оценки	Крючкова А.О.	Козлова К.Ю.
Уровень образования, горизонтальное и вертикальное развитие	1 балл	3 балла
Уровень самообразования, горизонтальное и вертикальное развитие	2 балла	1 балл
Опыт работы, горизонтальное развитие	2 балла	3 балла
Круг профессиональных интересов, горизонтальное развитие	1 балл	2 балла
Стремление построить карьеру, вертикальное развитие	3 балла	1 балл
Коммуникабельность и инициативность, вертикальное развитие	4 баллов	1 балла
Соблюдение внутреннего распорядка, горизонтальное и вертикальное развитие	3 балла	3 балла
Самостоятельность, вертикальное развитие	3 балла	1 балла
Всего	Развитие по горизонтали: 3 балла Развитие по вертикали: 10 баллов Развитие по вертикали и горизонтали: 6 баллов	Развитие по горизонтали: 5 баллов Развитие по вертикали: 4 балла Развитие по вертикали и горизонтали: 7 баллов

Исходя из результатов оценки, мы видим, что сотрудницу А.О. Крючкову следует отправить на курсы по развитию карьеры на управленческих должностях.

А карьеру сотрудницы К.Ю.Козловой, следует обучать с помощью курсов развития в своей должности.

Социальная эффективность развития сотрудников К.Ю.Козловой и А.О. Крючковой представлена в виде таблицы 3.6

Таблица 3.6 – Социальная эффективность внедрения мероприятия и последующего обучения А.О. Крючковой и К.Ю.Козловой

Сотрудник	Способ обучения	Социальная эффективность
К.Ю.Козлова	<p>Курс тренингов для развития в своей должности:</p> <p>1. «Эмоционально-ориентированные продажи» от Тренингового агентства «Мастер Класс» (Лицензия №1110 выдана Комитетом по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 08.08.2014)</p> <p>либо</p> <p>2. «Личная эффективность и уверенное поведение» от Тренингового агентства «Мастер Класс» (Лицензия №1110 выдана Комитетом по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 08.08.2014)</p>	<p>Повышение эффективности работоспособности сотрудника;</p> <p>Мотивация сотрудника возросла;</p> <p>Минимизирована текучесть кадров.</p>
А.О. Крючкова	<p>Курс тренингов для развития в управленческих должностях: «Навыки руководства для начинающих руководителей» от Тренингового агентства «Мастер Класс» (Лицензия №1110 выдана Комитетом по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 08.08.2014)</p>	<p>Повышение эффективности работоспособности сотрудника;</p> <p>Мотивация сотрудника возросла;</p> <p>Показатели выручки, закреплённых за сотрудницей магазина, повысились;</p> <p>Социальный климат в магазине нормализован.</p>

Важно помнить, что неотъемлемой частью эффективного обеспечения организации человеческими ресурсами, является процесс контроля. Осуществить контроль мы можем, выявив экономическую эффективность от внедрения разработанного мероприятия.

В 2014-2016 гг. текучесть персонала в организации составляла 30,7%, 35,7% и 38,4%. В среднем в год меняется около 5 сотрудников от всей численности персонала. На такие процессы, как отбор, найм, обучение и адаптация персонала, компания выделяет около 50 000 руб./чел. Все затраты включены в управленческие расходы организации. Так же компания оплачивает

сотрудникам прохождение медицинской комиссии. Получаем, 50 000 руб. * 5 чел. = 250 000 руб. организация тратит на приём новых сотрудников.

Наше мероприятие позволяет определить, какие сотрудники нуждаются в повышении и развитии, и позволяет правильно грамотно планировать мероприятия по обучению и повышению сотрудника по карьерной лестнице.

Таким образом, большая часть сотрудников удовлетворяет свои профессиональные потребности. Следовательно, текучесть кадров снижается, что влечёт за собой уменьшение управленческих расходов. Внедрение разработанного мероприятия позволит снизить показатель текучести до 20-25 %. Ежегодно на обучение персонала необходимо приблизительно 20 000 руб./чел. Получаем , 20 000 руб. * 5 чел. = 100 000 руб., что на 150 000 руб. меньше затрат на приём новых сотрудников, следовательно предложенное мероприятие эффективно.

Совершенствование бонусно-скидочной системы также положительно сказывается на уровне текучести персонала в организации. Как, было выявлено ранее, сотрудниками ООО «Ойшо СНГ » являются преимущественно молодые девушки. Для данной категории, иметь такой «нужный» бонус играет большую роль. Сотрудницы стремятся работать в организации дольше, что позволит им уменьшить расходы на свои бытовые нужды.

Таким образом, мы определили, что предложенные нами мероприятия сократят уровень текучести кадров, что положительно отразится на всей системе кадрового обеспечения в организации.

Заключение

На основе исследования бакалаврской работы можно сделать следующие выводы.

Человеческие ресурсы – наиболее ценный актив предприятия, способный коллективно и индивидуально вносить вклад в решение задач предприятия. Люди являются самым важным ресурсом любой организации, так как именно люди способны к постоянному совершенствованию и развитию своих знаний и навыков, их возможности и инициатив.

Основными элементами обеспечения организации человеческими ресурсами являются: планирование персонала, подбор и отбор, развитие и обучение персонала, а также контроль, мотивация и оценка персонала.

Рассматривая основные проблемы обеспечения организации человеческими ресурсами в торговой сфере, удалось выяснить, что основными проблемами являются:

- низкая профессиональная подготовка;
- низкая заработная плата;
- крайне высокая текучесть кадров;

Проанализировав деятельность предприятия ООО «Ойшо СНГ» за 2014-2016 годы, можно сделать вывод, что организация растёт и развивается из года в год. На предприятии наблюдается рост основных показателей деятельности. Прибыль от продаж за два года увеличилась на 27,4% или на 2370 тыс. руб. и составила 11020 тыс. руб. На фоне роста доходов увеличились и управленческие и коммерческие расходы предприятия.

Организация ООО «Ойшо СНГ» является розничной торговой организацией осуществляющей розничную продажу непродовольственных товаров. Основной целью деятельности организации выступает получение прибыли через качественное и полное удовлетворение спроса населения.

В данной бакалаврской работе при анализе обеспеченности организации человеческими ресурсами было выявлено, что в организации существует

проблема с текучестью персонала. Главными причинами текучести кадров в организации являются: отсутствие развития персонала и недостаточная мотивация их труда.

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия, которые способны повысить эффективность обеспечения организации человеческими ресурсами. Чтобы решить проблему развития персонала, было предложено мероприятие, включающее в себя оценку личностных качеств сотрудника и выявление способа его развития. Для улучшения мотивации сотрудников было предложено совершенствовать бонусно-скидочную систему в организации.

В результате внедрения данных мероприятий, у обученного персонала наблюдается тенденция к росту профессиональных навыков, что ведёт к увеличению работоспособности персонала. Данное мероприятие эффективно, так как сокращает вдвое затраты на приём новых сотрудников.

Мероприятие по совершенствованию бонусно-скидочной системы стимулирует работников к повышению уровня лояльности.

Следовательно, данные мероприятия способствуют уменьшению уровня текучести персонала и повышают эффективность обеспечения организации человеческими ресурсами.

Список используемой литературы

- 1) Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации . – М.: Финпресс, 2014. – 287 с.
- 2) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М.Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с
- 3) Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2015. – 213 с.
- 4) Бессчастов В. Маркетинг персонала в сфере обслуживания // Управление персоналом. 2010. №15. С. 59-66.
- 5) Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко.– Новосибирск : ЭКО, 2014. 311 с.
- 6) Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2014. – 240 с.
- 7) Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 200 с
- 8) Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.
- 9) Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 232 с
- 10) Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник для бакалавров / О. Д. Каверина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. – 488 с.
- 11) Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 202 с.
- 12) Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова. – М. : Дело, 2012, 265 с.

- 13) Ларионов В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Ларионов, В.В. Борисова, Э.Б. Мазурин. - М. : Дашков и К. 2014. 308 с.
- 14) Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации/Кадры предприятия №3, 2014. – С. 43-49.
- 15) Макарова И.К. Управление персоналом / И.К. Макарова. – М. : Юриспруденция, 2010, 225с.
- 16) Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
- 17) Менеджмент в сфере услуг: Учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сушинская, М.В.Волошинова и др. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2014. – 120 с.
- 18) Мельников О.Н. Человеческие ресурсы и доверие как обязательное экономическое условие получения дохода организации // Креативная экономика. 2011. №5. С. 11-16.
- 19) Новиков А.М. Профессиональное образование России: перспективы развития. – М., 2014. – 155 с.
- 20) Пугачев В.П. Планирование персонала в сфере обслуживания // Управление персоналом. 2010. №10. С. 33-39.
- 21) Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2015. – 123 с.
- 22) Свергун О. HR-практика: как это есть на самом деле / О.Свергун, Ю.Пасс, Д.Дьякова, А.Новикова. - СПб.: Питер, 2015. - 320 с.
- 23) Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.Стаут. - М.: Хорошая книга, 2016. - 536 с.
- 24) Старкова Е.Ю. Механизм формирования мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Креативная экономика. 2011. №11. С. 61-65.
- 25) Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Дело, 2014. – 218 с.

- 26) Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин – М.: Юнити-Дана, 2014. – 312 с.
- 27) Шапиро С.А. Анализ эффективности использования персонала в организации: учеб. пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. : Директ Медиа. 2015. 210 с
- 28) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2014. – 266 с.
- 29) Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА – ИНФРА, 2014. – 527 с.
- 30) Дейнека А.В, Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров /М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 392 с.
- 31) Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова – М.: ЮНИТИ, 2014. – 67 с.
- 32) Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с. — Серия : Бакалавр.
- 33) Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika>
- 34) Электронная энциклопедия экономиста/ Бизнес/ Управление персоналом/ Обучение персонала – 2016 [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html>
- 35) Библиография, цитаты и афоризмы классиков [Электронный ресурс]. URL: http://www.epwr.ru/quotation/txt_11.php
- 36) Официальный сайт магазина [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oysho.com>

37) Барановская И.А. Проблемы оценки эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.econ.asu.ru/pdf/confYprConsult/Baranovskaya.pdf>

38) Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliorossica.com/book.html?&currBookId=6665>

39) Зинин Д. Профессиональное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://personnels.chat.ru/edu.htm>

40) Экономика России, цифры и факты. Часть 14 Сфера услуг. [Электронный ресурс]. URL: <https://utmagazine.ru/posts/10567-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-14-sfera-uslug>

41) Купцова А.С. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: российская практика. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1\(7\)/81.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/81.pdf)

42) Компетенции по управлению персоналом, карьере и эффективности сотрудников. [Электронный ресурс] URL: <http://hr-media.ru/tekuchest-personalav-kompaniyah-za-proshedshij-god-stala-menshe/>

43) Zorlu Senyucel & Ventus Publishing. Managing the Human Resource in the 21st Century. 2009.

44) С. Powell, “A Leadership Primer: Lesson 8,” Department of the Army [Электронный ресурс] URL: www.frontiercapital.com/uploads/file/ColinPowellonLeadership%20PDF%20for%20Blog.pdf

45) Manmohan Joshi. Human Resource Management 1st edition. ISBN: 978-87-403-0393-31 edition Pages : 88, 2013.

ОУШНО

ООО «ОЙШО СНГ»
(наименование организации)

УТВЕРЖДЕНО
ПРИКАЗОМ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА АО «ЗАРА СНГ» -
УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ
ООО «ОЙШО СНГ»

ОТ «14»июля 2016 г.
№ 14.07.16-ДИ/ОУ

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

ПРОДАВЕЦ - КАССИР
(наименование должности)

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Прямое подчинение (кому):	Старшему кассиру, старшему продавцу, ассистенту менеджера, менеджеру магазина
Функциональное подчинение (кому):	Генеральному директору, Директору по персоналу, Менеджеру кассовых систем, Коммерческому директору, Менеджеру по персоналу
В прямом подчинении (кто):	нет

1. ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ:

Продавец-кассир (далее – «Работник») относится к категории младшего обслуживающего персонала магазина (технических исполнителей) в рамках действующей организационной структуры ООО «Ойшо СНГ» (далее – «Работодатель»). Работник осуществляет операции, связанные с кассовым обслуживанием покупателей, принимает наличные средства, уплачиваемые покупателями за товар, вносит их в кассу магазина, оформляет возврат товаров, участвует в пересчете сейфа, оформляет кассовые и первичные бухгалтерские документы в отношении кассовых операций в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ. Работник подчиняется правилам внутреннего распорядка Работодателя, выполняет требования, установленные Правилами продажи, правилами качественного обслуживания покупателей и иными локальными нормативными актами Работодателя. Продавец-кассир соблюдает требования законодательства, включая нормативные документы Банка России, устанавливающие правила ведения кассовых операций, выдачи денежных средств из кассы, составления кассовых документов и порядок оформления первичных бухгалтерских документов.

Непосредственными руководителями Продавца-кассира являются: старший кассир, менеджер магазина, ассистент менеджера магазина, старший продавец, менеджер кассовых систем

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Продолжение приложения А

2.1 В соответствии с действующими у Работодателя локальными нормативными актами, предусматривающими стандарты и правила, по организации коммерческой, финансовой и административной деятельности магазина:

1) Работник выполняет свои должностные обязанности, установленные действующим законодательством, трудовым договором, локальными нормативными актами Работодателя и настоящей должностной инструкцией.

2) Обязуется приходить на работу с запасом времени, чтобы подготовиться к рабочему дню и, в случае необходимости, участвует в собраниях магазина

3) Осуществляет операции, связанные с кассовым обслуживанием покупателей, принимает наличные средства, уплачиваемые покупателями за товар, вносит их в кассу магазина,

4) Работает на кассе под своим табельным номером.

5) Работает в сотрудничестве с персоналом всех подразделений и отделов магазина

6) Выполняет замещение/пополнение товара в торговом зале с использованием: системы “25”, визуального пополнения, пополнения после поставки, и/или ручного метода учета с использованием Cassiopeia

7) Осуществляет работу по разбору и разносу поставленного товара (поставки) методом конвейера с учетом установленных норм продуктивности, в том числе: распаковка “пакетерии/кофексионна” и обуви, классификация товара “по семьям”, установка “alarms”, наклейка ценников, разнос товара по складу, вынос товара в торговый зал, уборка складского помещения и прочее

8) Соблюдает требования договора о полной индивидуальной материальной ответственности.

9) Обязуется проходить обучение и регулярные профессиональные аттестации.

10) Осуществляет пересчет и передачу в соответствии с установленными правилами денежные средства инкассаторам.

11) Предоставляет в бухгалтерию ежедневные кассовые отчеты за предыдущий день не позднее 12:00 следующего дня.

12) Принимает все необходимые разумные меры для обеспечения сохранности вверенных ему денежных средств и предотвращение ущерба

13) Соблюдает порядок на кассе, а именно:

Следит за отсутствием в кассовой зоне излишнего количества вешалок, противокражных устройств (алармов), обеспечивает наличие пакетов, кассовой ленты и иных расходных материалов.

14) Не разглашает известные ему сведения об операциях по хранению ценностей, их отправке, перевозке, охране, сигнализации.

15) Обязуется применять в работе корпоративные правила и методы качественного обслуживания клиентов (“6 минимумов”).

16) Осуществляет кассовое обслуживание при продаже, возврате товаров и обеспечивает высокий уровень обслуживания покупателей

17) Информировывает непосредственного руководителя и вышестоящее руководство Работодателя об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей.

18) Контролирует рабочую ситуацию на кассе (количество покупателей в очереди) и принимает меры для сокращения количества клиентов, стоящих в очереди на оплату товара.

19) При получении соответствующих указаний проводит кассовые операции по возврату товара, аннулированию и отмене кассовых чеков, замене формы оплаты, изменению цены товара в ручном режиме

20) Соблюдает правила предоставления сотрудникам Работодателя корпоративной скидки.

21) Выполняет действующие правила резервирования товара для покупателей и для персонала магазина (в том числе в период распродаж), правила продажи товара с витрины магазина, оформления подарочных сертификатов, покупки товара персоналом магазина и пр.

22) Соблюдает процедуры получения, хранения, выдачи, возврата товаров, заказанных через интернет.

23) Соблюдает противокражные меры и правила работы в зоне кассы.

24) Контролирует наличие противокражных устройств (алармов) на всем товаре, расположенном в кассовой зоне: резерв, возвраты, брак, аксессуары, а также на товаре, который выносится из кассовой зоны в зал и на склад

25) Обеспечивает безопасность сейфа (после закрытия магазина закрывает сейф на код и на ключ).

26) Ведет учет и контроль рабочего времени персонала с помощью ежедневных листов учета.

- 27) Контролирует соответствие имиджа (внешнего вида) установленным правилам.
- 28) Регистрирует окончание своей смены подписью в документе учета рабочего времени.
- 29) По окончании рабочего дня проходит проверку при выходе из магазина
- 30) Не проводит на территорию служебных помещений людей, не являющихся сотрудниками компании.
- 31) Находясь на рабочем месте, не общается с другими сотрудниками на личные темы, тем самым оставляя покупателей без внимания
- 32) Не использует имущество компании Работодателя в личных целях.
- 33) Соблюдает правила внутреннего трудового распорядка, трудовой и производственной дисциплины, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, требования производственной и санитарной гигиены.
- 34) Работник также выполняет иные обязанности, которые прямо не предусмотрены настоящей должностной инструкцией, но входящие в его трудовую функцию, а также устные и/или письменные задания, поручения, указания и распоряжения непосредственных руководителей, иных компетентных должностных лиц и уполномоченных представителей Работодателя, вызванные служебной необходимостью и в силу этого являющиеся производственными заданиями

2.2 Продавцу-кассиру запрещается:

- а) хранить свои личные наличные денежные средства, наличные денежные средства других работников магазина, а также иных третьих лиц, в кассе магазина, включая сейф;
- б) выносить товарные ценности из магазина без их оплаты, изымать наличные денежные средства из кассы магазина, включая сейф для личных нужд, а также на хранение в домашних условиях или в служебном шкафу для хранения личных вещей.
- в) совершать иные неправомерные действия в отношении товарных и денежных ценностей Работодателя.

2.3 Основные задачи:

Выполнять свои должностные обязанности с целью:

- а. получения Работодателем максимальной прибыли от реализации ассортимента продукции;
- б. достижения наивысшего уровня продуктивности;
- с. достижения наименьшего уровня потери товара при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- д. повышения спроса на продукцию Работодателя за счет высокого качества обслуживания покупателей.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Продавец-кассир несет ответственность:

- 1) За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.
- 2) За нарушения, совершенные в процессе исполнения должностных обязанностей, включая разглашение информации, отнесенной Работодателем к конфиденциальной или охраняемой законом коммерческой тайны - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 3) За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Образование:	<ul style="list-style-type: none"> • Средне-специальное или высшее/неоконченное высшее профессиональное образование
Опыт работы:	<ul style="list-style-type: none"> • необязателен
Профессиональные умения и навыки:	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки ведения бухгалтерского учета и работы с первичной документацией • Навыки работы с клиентами • Ориентированность на результат • Умение оперативно и эффективно реагировать на текущую и меняющуюся рабочую ситуацию, • Умение использовать инициативу для решения рабочих вопросов и нестандартных ситуаций • Умение эффективно выстраивать отношения и конструктивно реагировать на обратную связь от руководства • Умение оценивать и хранить информацию с точки зрения уровня конфиденциальности • Умение работать в команде • Умение создавать и поддерживать позитивный рабочий контакт со всеми работниками Компании • Умение справляться со стрессовыми ситуациями
Технические навыки:	<ul style="list-style-type: none"> • Владение электронной вычислительной техникой на уровне пользователя: MS Word, Excel, Outlook • Владение офисным оборудованием (факс, принтер, сканнер, копировальная машина)
Владение иностранным языком:	<ul style="list-style-type: none"> • Английский или Испанский – базовый уровень

ОУШНО

ООО «ОЙШО СНГ»
(наименование организации)

УТВЕРЖДЕНО
ПРИКАЗОМ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АО
«ЗАРА СНГ» - УПРАВЛЯЮЩЕЙ
КОМПАНИИ ООО «ОЙШО СНГ»
ОТ «14»июля 2016 г.
№ 14.07.16-ДИ/ОУ

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

СТАРШИЙ КАССИР
(наименование должности)

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Прямое подчинение (кому):	Менеджеру магазина, ассистенту менеджера магазина, старшему продавцу
В прямом подчинении (кто):	Продавцы-кассиры

5. ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ:

Старший кассир, далее – «**Работник**» относится к категории линейных руководителей магазина в рамках действующей организационной структуры ООО "ОЙШО СНГ" (далее – «Работодатель»). Работник осуществляет операции, связанные с кассовым обслуживанием покупателей, принимает наличные средства, уплачиваемые покупателями за товар, вносит их в кассу магазина, участвует в пересчете сейфа, осуществляет управление работой, продавцов-кассиров, их обучение, проверяет правильность оформления кассовых и первичных бухгалтерских документов в отношении кассовых операций. В своей работе Старший кассир знает и соблюдает требования законодательства, устанавливающие правила выполнения кассовых операций (продажа, возврат и т.п.), ведения кассовых документов и порядок оформления первичных бухгалтерских документов.

Работник подчиняется правилам внутреннего распорядка Работодателя, выполняет требования, установленные Правилами продажи, правилами качественного обслуживания покупателей и иными локальными нормативными актами Работодателя.

Старший кассир выполняет свои должностные обязанности при общем руководстве менеджера магазина, ассистента менеджера магазина и ст продавца и, при необходимости, во взаимодействии с руководителями других структурных подразделений Работодателя.

Руководителями старшего кассира наравне с менеджером магазина, ассистентом менеджера и старшего продавца являются: генеральный директор Работодателя, директор по персоналу Работодателя, коммерческий директор Работодателя, менеджер по персоналу Работодателя, менеджер кассовых систем Работодателя.

6. Должностные обязанности

2.1 В соответствии с действующим законодательством, трудовым договором, договором о полной индивидуальной материальной ответственности, локальными нормативными актами Работодателя, предусматривающими, в том числе, стандарты и правила по организации коммерческой, финансовой и административной деятельности магазина, Работник обязан:

Продолжение приложения Б

- 35) Добросовестно выполнять свою трудовую функцию.
- 36) Работать в сотрудничестве с персоналом всех подразделений и отделов магазина.
- 37) Организовывать и осуществлять обучение, регулярные профессиональные аттестации и оценивать работу продавцов-кассиров.
- 38) Осуществлять кассовые операции по реализации/возврату товаров в соответствии с требованиями действующего законодательства и локальных нормативных актов Работодателя, обеспечивать высокий уровень обслуживания покупателей
- 39) Осуществлять и организовывать продавцами-кассирами пересчет и передачу в соответствии с установленными правилами денежные средства инкассаторам.
- 40) Соблюдать требования договора о полной индивидуальной материальной ответственности.
- 41) Составлять и организовывать составление продавцами-кассирами кассовую отчетность и ежемесячные отчеты по продажам, оформление закрытия месяца.
- 42) Заказывать канцелярию строго по расписанию, направленному сотрудником, ответственным за обеспечение магазинов.
- 43) Обеспечивать предоставление в бухгалтерию ежедневных кассовых отчетов за предыдущий день не позднее 12:00 следующего дня.
- 44) Заполнять и обеспечивать:
 - заполнение продавцами-кассирами необходимой документации в отношении пересчета сейфа, составление и отправку Cashier Load Report
 - проверку кассовой книги, наличие всех приходных (ПКО) и расходных (РКО) ордеров, отчетов кассиров, составление актов инвентаризации
 - проверку правильности осуществления операций возвратов, упорядочивание, составление актов КМ-3
 - проверку заполнения журнала кассира-операциониста КМ-4
 - проверку заполнения лицевых счетов кассиров
 - контроль за количеством реализованных подарочных карт (ПДК), своевременное оформление заказа в 1С
 - проверку наличия всех расходных и приходных ордеров закрытие дополнительных касс
 - пересчет и выявление остатка в сейфе на конец дня
 - ежедневную проверку фактического наличия денежных средств с отчетами бухгалтерии в 1С
 - закрытие главной кассы по фактическим данным
 - при необходимости составление дополнительных приходных/расходных ордеров и актов инвентаризации сейфа
 - закрытие дополнительных касс и после этого закрытие главной кассы
 - контроль и за перезагрузкой всех касс и их последующим входением в меню «Начать сессию» (в подтверждение того, что данные о продажах отправлены в центральный офис).
- 45) Принимать все необходимые разумные меры для обеспечения сохранности вверенных ему денежных средств и материальных ценностей и предотвращения ущерба
- 46) Обеспечивать порядок на кассе, а именно:
 - Следить за отсутствием в кассовой зоне излишнего количества вешалок, противокражных устройств (алармов), обеспечивать наличие пакетов, кассовой ленты и иных расходных материалов.
- 47) Не разглашать известные ему сведения об операциях по хранению денежных и товарных ценностей Работодателя, их отправке, перевозке, охране, сигнализации
- 48) Не проводить на территорию служебных помещений людей, не являющихся сотрудниками компании.
- 49) Находясь на рабочем месте, не общаться с другими сотрудниками на личные темы, тем самым оставляя покупателей без внимания.
- 50) Обеспечивать, разъяснять и контролировать знание и эффективное использование продавцами-кассирами корпоративных правил и методов качественного обслуживания клиентов
- 51) Осуществлять и обеспечивать кассовое обслуживание при продаже, возврате товаров и высокий уровень обслуживания покупателей
- 52) Контролировать рабочую ситуацию на кассе (количество покупателей в очереди) и принимать меры для сокращения количества клиентов, стоящих в очереди на оплату товара.
- 53) Контролировать выполнение персоналом магазина действующих правил резервирования товара для покупателей и для персонала магазина (в том числе в период распродаж), правил продажи товара с витрины магазина, оформления подарочных сертификатов, покупки товара персоналом магазина и пр.
- 54) Контролировать соблюдение правил предоставления сотрудникам Работодателя корпоративной скидки.
- 55) Организовывать и контролировать соблюдение продавцами-кассирами процедур получения, хранения, выдачи, возврата товаров, заказанных через интернет.
- 56) По окончании рабочего дня проходить проверку при выходе из магазина.

Продолжение приложения Б

57) Обеспечивать соблюдение продавцами-кассирами и соблюдать противокражные меры, контролировать качество работы сотрудников в зоне кассы.

58) Обеспечивать безопасность сейфа (после закрытия магазина закрывать сейф на код и на ключ; один раз в месяц и по мере необходимости производить смену кода сейфа, а также каждый раз при увольнении работника, которому известен текущий код, не сообщать код сейфа третьим лицам, в том числе работникам Работодателя, не уполномоченным на доступ к сейфу).

59) Не сообщать третьим лицам персональный уникальный код доступа к кассе, не использовать в работе чужой уникальный код доступа к кассе.

60) Контролировать наличие противокражных устройств (алармов) на всем товаре, расположенном в кассовой зоне: резерв, возвраты, брак, аксессуары, а также на товаре, который выносятся из кассовой зоны в зал и на склад.

61) Организовывать и контролировать процесс замещения/пополнения товара в торговом зале с использованием: системы Digital Library, системы "25", пополнения после поставки.

62) Знать и эффективно использовать принципы управления персоналом ("5 принципов менеджмента").

63) Принимать, рассматривать претензии, поступающие от клиентов магазина, связанных с неудовлетворительным обслуживанием покупателей и качеством товара в сроки, установленные законодательством.

64) Контролировать, проверять и обеспечивать надлежащее оформление и своевременную передачу в бухгалтерию Компании счетов на оплату аренды, инкассации и технического обслуживания магазина (в том числе уборки), счетов на услуги телефонной связи.

65) Обеспечивать организацию работ и рабочих мест в соответствии с требованиями Правил, норм техники безопасности и производственной санитарии (в том числе наличие на рабочих участках инструкций по охране труда, знаков безопасности и их надлежащее состояние).

66) Своевременно проводить первичный, повторный, внеплановый и целевой инструктажи по охране труда, стажировку на рабочем месте и оформлять их в установленном порядке.

67) При любом несчастном случае, происшедшем на производстве (все помещения магазина), организовывать первую помощь пострадавшему, сообщать о происшедшем несчастном случае вышестоящему руководителю и работнику, ответственному за охрану труда в Компании, проводить другие мероприятия, предусмотренные действующим положением о расследовании и учете несчастных случаев на производстве в РФ.

68) Осуществлять подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качественного труда.

69) Организовывать и контролировать процесс обучения нового персонала с использованием корпоративных программ обучения.

70) Выявлять потенциальных и перспективных работников (в том числе будущих старших кассиров/ассистентов старших кассиров) среди персонала магазина.

71) Участвовать в формировании карьерного плана развития (программ) для сотрудников Компании.

72) Участвовать в регулярных аттестациях работников.

73) Планировать, составлять, контролировать исполнение графика работы персоналом с учетом: покрытия зон активности в магазине, параметров продуктивности, количества продаж и пр.

74) Обеспечивать и контролировать работу персонала во всех зонах активностей магазина (в том числе примерочных, на кассе, на складе и пр.).

75) Вести учет и контроль рабочего времени персонала с помощью ежедневных листов учета рабочего времени и еженедельных отчетов ("correction & weekly reports"), своевременно отправлять данные документы в отдел расчета заработной платы.

76) Контролировать соответствие имиджа (внешнего вида) продавцов-кассиров (и своего собственного) установленным правилам.

77) Обеспечивать и контролировать своевременное наличие и использование (ношение) униформы работниками магазина в соответствии с установленными Работодателем правилами

78) Обеспечивать и контролировать соблюдение продавцами-кассирами магазина правил внутреннего трудового распорядка, трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной и санитарной гигиены.

79) Работник также выполняет иные обязанности, которые прямо не предусмотрены настоящей должностной инструкцией, но разумно входящие в его трудовую функцию, включая устные и/или письменные задания, поручения, указания и распоряжения непосредственных руководителей, должностных лиц и иных уполномоченных представителей Работодателя, вызванные служебной необходимостью и в силу этого являющиеся производственными заданиями.

2.2 Старший кассир должен знать:

Продолжение приложения Б

- a. Основы законодательства, регламентирующего кассовые операции; Законодательства РФ «О защите прав потребителей»
- b. правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- c. организационную структуру и аппарат управления Группы компаний Индитекс в целом и Работодателя;
- d. ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров, правила расшифровки артикулов и маркировок товаров;
- e. правила организации товара на складе (по системе “25”);
- f. шкалы размеров изделий и правила их определения, основные требования стандартов и технических условий, предъявляемые к качеству товаров, тары и их маркировке;
- g. основных поставщиков товара (одежда, обувь, аксессуары);
- h. правила подготовки товара к продаже;
- i. основы визуального маркетинга;
- j. гарантийные сроки пользования товарами и правила их обмена;
- k. корпоративные правила и методы качественного обслуживания покупателей (“6 минимумов”);
- l. корпоративные правила и методы управления персоналом (“5 принципов менеджмента”);
- m. правила предоставления сотрудникам Компании корпоративной скидки;
- n. основы экономики, организации производства, труда и управления;
- o. систему (движение) документооборота, принятую в Компании (в том числе методы обработки информации);
- p. кадровую политику и стратегию Компании (в том числе теорию и практику работы с персоналом);
- q. постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся ведения кассовых документов;
- r. Формы кассовых документов;
- s. Правила приема, выдачи, учета и хранения денежных средств, правила обеспечения их сохранности;
- t. Порядок оформления первичных бухгалтерских документов;

2.3 Старший кассир руководствуется:

- a. Действующим законодательством, в том числе нормативными документами Банка России, устанавливающими правила выдачи денежных средств из кассы и ведения кассовых операций, локальными нормативными актами Работодателя, трудовым договором, договором о полной индивидуальной материальной ответственности, настоящей должностной инструкцией;
- b. постановлениями, распоряжениями, приказами и другими руководящими и нормативными документами, поступающими от вышестоящего руководства, касающимися деятельности магазина и Работодателя в целом;
- c. внутренними правилами организации работы торгового центра, в котором находится магазин Работодателя;
- d. корпоративными стандартами и правилами, действующими политиками и процедурами по организации коммерческой, финансовой и административной деятельности отдела/магазина, как то:
 - система приема поставки и разгрузки товара Компании на территории склада магазина;
 - правила и система использования (размещения, активации и деактивации) противокражного оборудования, в том числе охранных устройств “антивор” (алармирование товара – обеспечение товара наличием противокражного устройства “антивор (alarm)”, в том числе правила утилизации поврежденных устройств;
 - правила и система обеспечения безопасности в отделе/магазине;
 - правила пользования и работы с КПК – “Cassiopeia”, с торговым оборудованием, кассовыми терминалами, принтерами, с корпоративной системой TGT;
 - правила подготовки товара к продаже;
 - система замещения/пополнения товара в торговом зале: система “25”, ручной метод учета, визуальное пополнение, пополнение после поставки;
 - правила организации товара на складе (по системе “25”);
 - корпоративные правила и методы качественного обслуживания покупателей (“6 минимумов”);
 - принципы управления персоналом (“5 принципов менеджмента”);
 - действующая Инструкция по работе на кассе в части:
 -

- правила и система оплаты товара на кассе;
- правила и система оформления обмена/возврата товара (в работе с покупателем),
- правила и система проведения возврата товара по кассе,
- система оформления и правила использования подарочных сертификатов;
- правила работы с жалобами покупателей;
- периоды и правила проведения распродаж;
- правила резервирования товара для клиентов и персонала отдела/магазина (в том числе в период распродаж);
- правила координации (мерчандайзинга);
- действующая Инструкция по подготовке первичной бухгалтерской отчетности в части:
- правила и система оформления и передачи в бухгалтерию Компании кассовых документов, счетов на оплату аренды, инкассации и технического обслуживания отдела/магазина;
- действующая Инструкция по отправке продаж;
- правила заказа и ношения униформы, в том числе основные принципы корпоративного имиджа работника;
- правила предоставления сотрудникам корпоративной скидки;

2.4 Старшему кассиру запрещается:

- а) хранить свои личные наличные денежные средства, наличные денежные средства других работников магазина, а также иных третьих лиц, в кассе магазина, включая сейф;
- б) выносить товарные ценности из магазина без их оплаты, изымать наличные денежные средства из кассы магазина, включая сейф для личных нужд, а также на хранение в домашних условиях или в служебном шкафу для хранения личных вещей.
- в) совершать иные неправомерные действия в отношении товарных и денежных ценностей Работодателя.

2.24 Основные задачи:

Выполнять свои должностные обязанности с целью:

- e. получения Работодателем максимально прибыли от реализации ассортимента продукции,
- f. достижения наивысшего уровня продуктивности,
- g. достижения наименьшего уровня потери товара
- h. повышение спроса на продукцию Работодателя за счет высокого качества в обслуживании покупателей.

3 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Старший кассир несет ответственность:

- 4) За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.
- 5) За нарушения, совершенные в процессе исполнения должностных обязанностей, включая разглашение информации, отнесенной Работодателем к конфиденциальной или охраняемой законом коммерческой тайны - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- б) За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Образование:	<ul style="list-style-type: none"> • Средне-специальное или высшее/неоконченное высшее профессиональное образование
Опыт работы:	<ul style="list-style-type: none"> • Обязателен опыт работы в сфере кассовой дисциплины/бухгалтерии не менее 0,5 года • Опыт работы на сходной позиции в сфере розничных продаж (одежда, обувь, аксессуары) не менее 0,5 года.
Профессиональные умения и навыки:	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки ведения бухгалтерского учета и работы с первичной документацией • Навыки управления, мотивации, делегирования в работе с персоналом • Навыки работы с клиентами • Ориентированность на результат • Умение оперативно и эффективно реагировать на текущую и меняющуюся рабочую ситуацию, грамотно расставлять приоритеты в работе • Умение использовать инициативу для решения рабочих вопросов и нестандартных ситуаций в рамках занимаемой должности • Умение эффективно выстраивать отношения и конструктивно реагировать на обратную связь от руководства • Умение оценивать и хранить информацию с точки зрения уровня конфиденциальности • Умение работать в команде • Умение создавать и поддерживать позитивный рабочий контакт со всеми работниками Компании • Умение справляться со стрессовыми ситуациями
Технические навыки:	<ul style="list-style-type: none"> • Владение электронной вычислительной техникой на уровне пользователя: MS Word, Excel, Outlook • Владение офисным оборудованием (факс, принтер, сканнер, копировальная машина) •
Владение иностранным языком:	<ul style="list-style-type: none"> • Английский язык, желательно не ниже среднего уровня (Intermediate)