**Содержание**

1. Анализ кадрового состава предприятия………………………………… 2
2. Характеристика организационной структуры предприятия…………… 7
3. Анализ кадровой политики……………………………………………… 8
4. Характеристика форм и методов регламентации труда персонала…11
5. Система самоменеджмента работников кадровой службы………… 13
6. Характеристика системы экономических показателей деятельности предприятия……………………………………………………………………….. 13
7. Анализ процесса комплектации предприятия кадрами………………. 20
8. Анализ системы развития персонала предприятия…………………… 21
9. Анализ технологии деловой оценки персонала………………………. 22
10. Документоведение……………………………………………………25
11. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом………………………………………………………………………… 26

Заключение………………………………………………………………… 31

Приложение

**1. Анализ кадрового состава предприятия**

ООО «Розница Н-1» представляет в г. Новосибирске сеть универсамов экономического класса. Общество основано в январе 2005 года, действует на основании свидетельства о регистрации. Общее количество магазинов в составе сети достигло в 2010 году 259, из которых 25 в Новосибирске и 7 в Новосибирской области.

Формат сети — «магазин у дома». Магазины рассчитаны на обслуживание жителей в районах высокой плотности населения («спальных районов»). Радиус в 400-600 метров, в пределах шаговой доступности, обеспечивает оптимальные условия для обслуживания порядка 1500 - 2000 покупателей ежедневно.

Сеть магазинов «Мария-Ра» — это удобные магазины для ежедневных покупок продуктов по разумным ценам. Торговые площади магазинов составляют от 300 до 700 кв. м, обеспечивая простор и удобство при покупке. Лаконичный и яркий дизайн внешнего оформления магазинов выгодно выделяет «Мария-Pa» на архитектурном фоне города. Это и узнаваемая издалека цветовая линия, и красочно оформленные витрины и вывески, выполняющие как декоративные, так и прикладные функции. Единый фирменный стиль выдержан в оформлении и внутреннего информационно-рекламного пространства магазинов. «Уголок покупателя» дает быстрый доступ к интересующей информации о магазине, «Ящик для анкет» позволяет поддерживать обратную связь с покупателями.

В ассортименте магазинов «Мария-Pa» более 7 000 наименований товаров, среди которых повышенное внимание уделяется свежей выпечке, полуфабрикатам, молочным товарам, сырам, овощам и фруктам

В каждом магазине «Мария-Pa» функционируют семь отделов:

* хлебобулочный отдел;
* отдел выпечки;
* отдел молочных продуктов;
* бакалея;
* колбасный отдел;
* отдел винно-водочных изделий;
* овощной отдел.

Организационная структура сети магазинов «Мария-Pa» изображена на

рис. 1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Гениральный директор | | | | | |
|  |
| Директор по продажам |  | Директор по маркетингу | |  | Директор по финансам | | |  | | Директор по персоналу |  | Директор по закупке |

|  |
| --- |
| Управляющий магазином |

|  |
| --- |
| Заместитель управляющего |

|  |
| --- |
| Кассир-операционист, оператор-кассир, администратор, продавец гастрономии, грузчик, продавец выкладки, уборщица. |

Штатное расписание одного из магазинов сети приведено в Приложении 1.

Оценка трудового потенциала организации включает анализ численности и структуры персонала по профессиональным и личностным качествам.

На 1 октября 2010 года численность персонала по ООО «Розница Н-1» составила 6917 человека, в Новосибирске и Новосибирской области 997 человек. Динамика численности персонала каждой группы по ООО «Розница Н-1» в 2007 - 2009 гг. представлена в таблице 1. Таблица 1 - Динамика численности персонала ООО «Розница Н-1» в 2007 -2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2007 год | | 2008 год | | 2009 год | |
| численность, чел. | в%к итогу | численность, чел. | в%к итогу | численность,  чел. | в%к итогу |
| Персонал | 2500 | 100,0 | 3652 | 100,0 | 4600 | 100,0 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| - руководители | 15 | 6,7 | 25 | 8,6 | 38 | 5,6 |
| - специалисты | 47 | 13,3 | 63 | 12,1 | 80 | 8,9 |
| - торговый персонал | 2438 | 80,0 | 3414 | 77,6 | 4292 | 83,1 |
| - прочие служащие | 0 | 0,0 | 150 | 1,7 | 190 | 2,4 |

Анализ представленных в таблице 1 данных позволяет сделать вывод, что в структуре персонала происходит снижение доли руководящих сотрудников, в 2007 году она составляла 6,7%, а в 2009 году - 5,6%. В то же время увеличивается доля торговых сотрудников в общей численности персонала - с 80% в 2007 году до 83,1% в 2009 году, доля специалистов снижается с 13,3% в 2007 году до 8,9% в 2009 году. Необходимо отметить, что увеличение численности персонала происходило по группе специалистов и торговых работников, численность руководящих работников увеличилась в исследуемом периоде незначительно, что привело к изменению структуры персонала организации в сторону увеличения доли торговых работников.

В целом, представленная структура характерна для торговых компаний. На рисунке 2 представлен уровень образования работников ООО «Розница Н-1» в 2007 - 2009 гг.

Рисунок 2 – Структура работников ООО “Розница Н-1 ” по уровню образования в 2007-2009 гг.



Как показывают данные рисунка 2, персонал ООО “Розница Н-1” в основном имеет высшее (руководители, специалисты) или среднее образование (торговый персонал).

Доля сотрудников с высшим образованием в общей численности персонала снижается с 16,2% на конец 2007 года до 16% на конец 2009 года.

В 2008 году происходит увеличение сотрудников со средним профессиональным образованием, что приводит к увеличению их доли в общей численности персонала до 27,7%.

В 2009 году происходит увеличение численности сотрудников со средним образованием, что приводит к увеличению их доли в общей численности персонала с 24% до 24,3%.

Распределение персонала ООО «Розница Н-1» по" стажу работы в организации представлено в таблице 2. Таблица 2 - Распределение персонала по стажу работы, чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы в организации | Уд.вес в общей численности, % | | |
| 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Более 5 лет | 5,3% | 5,2% | 7,5% |
| 3-5 лет | 16,2% | 17,5% | 19,3% |
| 1-3 года | 26,0% | 25,3% | 26,7% |
| Менее 1 года | 52,5% | 52,0% | 46,5% |

Анализ данных по стажу работы сотрудников ООО «Розница Н-1» свидетельствует о том, что более половины сотрудников в 2007 - 2008 гг., а в 2009 г. 46,5% сотрудников работают в организации менее 1 года. Это связано с постоянным расширением деятельности компании в последние четыре года.

Многочисленной является и группа персонала со стажем работы в организации от 1 года до 3 лет. Необходимо отметить, что персонал ООО «Розница Н-1» равномерно увеличивался в течение исследуемого периода.

На рисунке 3 представлены данные, характеризующие распределение работников по возрасту в 2007 - 2009 гг.

Анализ данных свидетельствует об омоложении коллектива ООО «Розница Н-1» в 2007 - 2009 гг. В анализируемый период в организации происходит увеличение доли сотрудников в возрасте от 21 до 40 лет и уменьшение доли сотрудников старше 50 лет.



Рисунок 3 - Структура работников по возрасту в 2007 - 2009 гг.

В целом, оценка трудового потенциала персонала позволяет сделать следующие выводы.

Численность персонала ООО «Розница Н-1» из года в год увеличивается. Увеличение численности персонала происходит по группам специалистов и торговых работников. Анализ данных свидетельствует об омоложении коллектива ООО «Розница Н-1» в 2007 - 2009 гг. Так, происходит увеличение доли сотрудников в возрасте от 21 до 40 лет и уменьшение доли сотрудников старше 50 лет. Персонал ООО «Розница Н-1» в основном имеет высшее (руководители, специалисты) и среднее образование (торговый персонал).

**2. Характеристика организационной структуры предприятия**

Организационная структура ООО «Розница Н-1» изображена на рисунке 1. Организационная структура относится к дивизиональному типу.

Дивизиональная структура характеризуется тем, что организационные подструктуры основаны на группировке по продукту, рынкам и клиентам, т.е. это такая структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями.

В ООО «Розница Н-1» подразделения выделены по географическому принципу.

Недостатки дивизиональной структуры:

* многозвенность управления;
* рост иерархичности;
* усложнение информационных связей;
* рост затрат на содержание аппарата управления,

- оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации.

Преимущества дивизиональной структуры:

* оперативность взаимодействия с производителем; •
* повышение скорости реагирования;
* повышение гибкости системы в целом,

- сохранение управляемости крупной организации при передаче  
большинства управленческих функций на уровень отделений,

- ориентация на конкретные продукты и рынки сбыта и в связи с этим  
повышение компетентности и квалифицированности управленческих  
решений,

- преодоление чрезмерной загруженности центрального аппарата.  
Функции управления персоналом возложены на директора по

управлению персоналом и отдел по работе с персоналом.

В отделе по работе с персоналом работает 5 человек - менеджер по подбору и оценке персонала (должностная инструкция приведена в Приложении 2, помощник менеджера по персоналу, два инспектороа по кадрам и начальник отдела персонала.

**3. Анализ кадровой политики**

К внешним факторам, влияющим на кадровую политику, относятся:

1. Кризисная ситуация в стране;

2. Ухудшение социодемографических показателей.

3.Обострение конкуренции на рынке розничной торговли г. Новосибирска.

4.Снижение престижа некоторых торговых профессий.

Внешняя среда чутко реагирует на рейтинг зарплат, оперативный и сменный характер труда. Все это не способствует привлечению качественных кадровых ресурсов, снижает эффективность профориентационной работы.

К внутренним факторам можно отнести:

1. Исходя из целей и задач организации, ей необходимы квалифицированные сотрудники, которые качественно и эффективно достигнут поставленных целей;
2. В условиях развития рынка Компании нужны специалисты, способные улучшить качество работы, управлять экономикой и финансами. В организации же очень много сотрудников в возрасте старше 40 лет, которые привыкли работать как многие годы раньше, из:за чего возникают некоторые трудности по введению новых решений в сфере обслуживания потребителей;
3. Организационная культура не является одним из главных факторов, так как, в процессе наблюдения, не была четко выявлена.

Субъектами кадровой политики являются директор по персоналу и отдел по работе с персоналом.

Кадровая политика ООО «Розница Н-1» является закрытой, неактивной, потому что в организации нет прогнозируемой стратегии, неясны проблемы и средства для их устранения.

В организации разработано штатное расписание. Это единственный элемент системы кадрового планирования. Штатное расписание формировалось постепенно - изначальный вариант был сформирован на основе опыта работы директора в аналогичной организации, затем должностной состав был расширен исходя из возникающих потребностей. Так, например, существенное развитие бизнеса привело к введению должности директора по финансам, в функции которого входит регулирование взаимоотношений с коммерческими банками по вопросам кредитования организации.

В основе кадрового планирования должна лежать стратегия организации. Но уровень стратегического менеджмента в ООО «Розница Н-1» невысокий:

* отсутствует миссия организации,
* отсутствуют цели развития;

- не проводится системно и на постоянной основе стратегический  
анализ внешней и внутренней среды;

- стратегические цели и задачи не доводятся до работников, последние  
не участвуют в разработке стратегии.

Принятая организацией цель развития на 2008 - 2009 гг. звучит следующим образом: «Повысить долю постоянных покупателей путем повышения качества обслуживания». При этом не выделено, каким должно быть увеличение (в % или достигнутых объемах реализации, частоты посещения магазина). Не определена рыночная позиция организации. Цель носит среднесрочный характер, т.к. охватывает всего два года.

Корпоративная стратегия «Мария-Pa» заключается в постоянном наращивании объемов продаж при поддержании высокого качества продукции и обеспечении высокого уровня обслуживания клиентов в целях лидирования на рынке. Вряд ли данную редакцию корпоративной стратегии сетевой торговой организации можно назвать оригинальной и раскрывающей ее предназначение на рынке.

В качестве деловой стратегии на рынке выступает: обеспечение высоких объемов продаж, что, по сути, охватывает главным образом, маркетинговые усилия компании.

Стратегические цели компании на рынке выражены следующим образом:

- приведение ассортимента и качественных характеристик товара в  
соответствие со спросом;

- расширение сети магазинов.

Такая формулировка явно недостаточна для понимания и реализации стратегических целей отдельными участниками бизнеса и занятыми в нем работниками.

Функциональная маркетинговая стратегия заключается в обеспечении эффективной сбытовой политики путем проведения насыщенной рекламной кампании, что говорит о приверженности организации к сбытовой, а не маркетинговой концепции.

Функциональная финансовая стратегия заключается в обеспечении деятельности организации финансовыми ресурсами с минимальными затратами. Но в настоящее время в условиях финансового кризиса финансовые возможности организации были существенно сокращены, финансовая устойчивость нарушена.

Не обозначена кадровая стратегия, несмотря на то, что персонал предприятия играет главенствующую роль при реализации стратегии развития, а значит, налаженное управление принесет должные результаты. Более того, в организации на уровне головного офиса выделена должность директора по персоналу (см. организационную структуру на рис. 1)

Основные направления развития держатся в головах руководителей, не доводятся до сотрудников и заинтересованных лиц. Горизонт планирования не превышает 2-х лет. Все это свидетельствует о низком уровне практического использования в организации технологии стратегического менеджмента и, соответственно, кадрового планирования.

**4. Характеристика форм и методов регламентации труда персонала**

Документационное обеспечение системы управления персоналом приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ основных нормативно-методических документов системы управления персоналом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды основных нормативно-методических  документов системы управления персоналом | Форма нормативно-методического документа | Основное содержание, показатели  документа | Положительные/ отрицательные моменты в практике использования  документа |
| 1. | Нормативно-справочные  документы | Трудовой Кодекс РФ | Регламентация основных трудовых ситуаций | Помогает в решении трудовых споров ; регламентирует все аспекты трудовой жизни работника |
| 2. | Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера | Приказы по стимулированию: - о единовременном пособии - о единовременном вознаграждении | Регламентируют права и обязанности работников и администрации, рабочее время и его использование | Являются необходимым условием совместного труда, обеспечивают согласованность и всестороннее регулирование во взаимоотношениях администрации и работников. |
| 3. | Документы технического, технико-экономического и экономического  характера | 1. Трудовые договора 2. Перечень мероприятий по управлению персоналом и отчет о их выполнении 3. Штатное расписание с указанием окладов 4. Положение об оценке персонала |  |  |

**5. Система самоменеджмента работников кадровой службы**

Уровень квалификации сотрудников отдела по работе с персоналом ООО «Розница Н-1» соответствует необходимому уровню, указанному в должностных инструкциях. Каждые три года сотрудникам необходимо проходить курсы по повышению квалификации, но в связи с текучестью персонала некоторые сотрудники не успевают пройти обучение, поэтому очень многие не придерживаются этих сроков. Еще одной особенностью не соблюдения порядка по прохождению курсов по повышению квалификации является недостаточное финансирование со стороны руководства. Сотрудники отдела по работе с персоналом загружены работой. В процессе интервью было выяснено, что планированием дальнейшего получения навыков и умений они занимаются, но не всегда все зависит от желания сотрудника. Директор по персоналу достаточно часто выезжает на обучение. Как такового карьерного роста для сотрудников отдела по работе с персоналом в данной организации ни горизонтального, ни вертикального нет, потому что вакансии руководителей освобождаются редко.

**6. Характеристика системы экономических показателей  
деятельности предприятия**

Произведём оценку основных экономических показателей ООО «Розница Н-1» за последние два года, для этой цели составим следующую таблицу 4.

Таблица 4 - Показатели коммерческой деятельности ООО «Розница Н-1» за 2008 - 2009 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | Отклонение | | Темп роста, % |
| по уровню, % | в  сумме |
| Товарооборот, тыс. руб. | 211367,2 | 264659 | - | 53292,2 | 125,2 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Доходы от продажи товаров: |  |  |  |  |  |
| -сумма, тыс. руб. | 73133,1 | 79133,2 | - | 6000,1 | 108,2 |
| -к обороту, % | 34,6 | 29,9 | -4,7 | - | 86,4 |
| Издержки обращения: |  |  |  |  |  |
| -сумма, тыс. руб. | 35509,7 | 44198,1 | - | 8688,4 | 124,5 |
| -к обороту, % | 16.8 | 16,7 | -0,1 | - | 99,4 |
| Прибыль от продажи товаров: |  |  |  |  |  |
| -сумма, тыс. руб. | 37623,4 | 34935,0 | - | -2688,3 | 92,9 |
| -к обороту, % | 17,8 | 13,2 | -4,6 | - | 74,2 |

Из таблицы 4 видно, что товарооборот ООО «Розница Н-1» имел тенденцию к наращиванию и составил в 2009 году 264659,4 тыс. руб. Так, темп роста за 2009 год по сравнению с 2008 годом составил 125,2%:

T1 / Т0 \* 100% = 264659 / 211367,2 \* 100% = 125,2% соответственно, темп прироста 25,2%

Продолжим анализ финансовых результатов деятельности ООО «Розница Н-1» оценкой валового дохода. Валовой доход - это совокупность доходов от непосредственной реализации товаров (торговых надбавок), от прочих операций.

Основным источником формирования валового дохода являются доходы от реализации товаров - это разница между денежной выручкой от реализации и их покупной стоимостью. Они формируются в оптовой торговле за счёт торговых надбавок. Доходы от реализации товаров зависят от степени развитости рынка, объёма продаж, уровня доходности, структуры оборота, уровня цен закупки товаров, инфляции, стандартов качества торгового обслуживания и т.п. Цель анализа доходов состоит в выявлении резервов повышения доходности.

Валовой доход ООО «Розница Н-1» за отчётный год составил 79133,2 тыс. руб.

Оценка изменения доходов от реализации товаров показала, что за счет изменения товарооборота доходы от реализации возросли на 18439,1 тыс. руб.:

(Т1 - То) \* Удо / 100% = (264659,4 - 211367,2) \* 34,6% / 100% =

= 18439,1 тыс. руб.

За счет изменения уровня доходов от реализации:

T1 \* (Уд1 - Уд0) / 100% = 264659,4 \* (29,9 - 34,6) / 100 = -12439 тыс. руб.

Итак, на изменение суммы доходов от реализации товаров основное влияние оказало увеличение объёма продаж. За счет этого фактора сумма доходов от реализации увеличилась на 18439,1 тыс. руб. По сравнению с предшествующим периодом уровень доходности ООО «Розница Н-1» уменьшился на 4,7% к обороту. В результате снижения уровня доходности сумма доходов от реализации товаров снизилась по сравнению с 2008 годом на 12439 тыс. руб.

Цель анализа прибыли - выявление резервов её роста, повышение рентабельности и разработка конкретных мер по их использованию в текущей деятельности и перспективе. По ООО «Розница Н-1» в 2009 году по сравнению с 2008 годом наблюдается рост доходов от реализации на 6000,1 тыс. руб., издержек обращения - на 8688,4 тыс. руб. Прибыль от реализации по ООО «Розница Н-1» в отчётном году составила 34935 тыс. руб., и снизилась по сравнению с 2008 годом на 2688,3 тыс. руб. Рентабельность продаж, рассчитанная по прибыли от реализации, в 2009 году снизилась на 4,6 % к товарообороту по сравнению с 2008 годом. Рентабельность продаж в 2009 году снизилась по причине существенного роста издержек обращения организации из-за роста транспортных расходов, а также увеличения выплат по кредитам, которые ООО «Розница Н-1» привлекает для пополнения запасов товаров.

Можно сделать вывод, что несмотря на увеличения товарооборота предприятия ООО «Розница Н-1» показатели рентабельности в 2009 году снизились, что на фоне увеличения издержек обращения негативно характеризует эффективность работы торгового предприятия.

Для того, чтобы получить более полное представление о возможностях развития организации, проведем оценку ее финансового состояния.

Результаты анализа относительных коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Розница Н-1» представлены в табл. 5.

Полученные данные свидетельствуют о кризисном положении предприятия. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств по ООО «Розница Н-1» с 2007 по 2009 гг. увеличился с" 1,41 до 8,25 при рекомендуемом значении менее 0,7. Высокое значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств по предприятию обусловливает низкое значение коэффициента автономии - только 0,11 на конец 2009 года при рекомендуемом значении более 0,5. Кризисное финансовое состояние предприятия обусловлено тем, что финансовые ресурсы ООО «Розница Н-1» сформированы, в основном, за счет заемных источников. Отрицательные значения коэффициента маневренности собственных источников и коэффициента обеспеченности оборотного капитала собственными источниками обусловлено отсутствием собственных оборотных средств предприятия, поскольку собственного капитала не хватает даже для формирования внеоборотных активов ООО «Розница Н-1». Таким образом, в целом, можно сделать вывод, что финансовые ресурсы исследуемого предприятия сформированы и используются неэффективно, необходимо менять политику финансирования деятельности организации.

В таблице 6 представлены результаты расчета относительных показателей ликвидности для ООО «Розница Н-1» в сравнении с рекомендуемыми значениями.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 5 - Оценка относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Розница Н-1» за 2007 - | | | | | | | | | 2009 гг. |  |
| Показатели | На конец года | | | Абсолютное отклонение, (+,-) | | | Темп прироста (снижения), % | | | Рекомен­дуемые значения |
|  | 2007 | 2008 | 2009 | 2008 от 2007-го | 2009 от 2008-го | 2009 от 2007-го | 2008 в сравнении с 2007-м | 2009 в сравнении с 2008-м | 2009 в сравнении с 2007-м |  |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | -0,55 | -1,03 | -0,36 | -0,48 | 0,67 | 0,19 | 87 | -65 | -35 | 0,1 -0,5 |
| Коэффициент обеспеченности  материальных запасов собственными средствами | -1,52 | -3,04 | -1,43 | -1,52 | 1,61 | 0,09 | 100 | -53 | -6 | 0,2 - 0,5 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | -0,87 | -3,17 | -2,56 | -2,3 | 0,61 | -1,69 | 264 | -19 | 194 |  |
| Индекс постоянного актива | 1,87 | 4,17 | 3,56 | 2,3 | -0,61 | 1,69 | 123 | -15 | 90 | - |
| Коэффициент долгосрочного привлечения заемных  средств | 0,35 | 0,28 | 0,88 | -0,07 | 0,6 | 0,53 | -20 | 214 | 151 | - |
| Коэффициент автономии | 0,29 | 0,14 | 0,11 | -0,15 | -0,03 | -0,18 | -52 | -21 | -62 | >0,5 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 1,41 | 3,09 | 8,25 | 1,68 | 5,16 | 6,84 | 119 | 167 | 485 | <0,7 |

Таблица 6 - Относительные показатели ликвидности баланса ООО «Розница Н-1» за 2007 - 2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На конец года | | | Абсолютное отклонение | | | Темп прироста (снижения), % | | | Рекомендуемые значения |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2008 от 2007-го | 2009 от 2008-го | 2009 от 2007-го | 2008 в сравнении с  2007-м | 2009 в сравнении с 2008-м | 2009 в сравнении с  2007-м |
| Общий показатель ликвидности | 0,48 | 0,32 | 1,13 | -0,16 | 0,81 | 0,65 | -33 | 253 | 135 | >=2,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,12 | 0,05 | 1,00 | -0,07 | 0,95 | 0,88 | -58 | 1900 | 733 | 0,05 - 0,2 |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | 0,53 | 0,35 | 2,22 | -0,18 | 1,87 | 1,69 | -34 | 531 | 317 | >0,5 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,83 | 0,52 | 2,96 | -0,31 | 2,44 | 2,13 | -37 | 467 | 255 | 1,5-2 |
| Коэффициент маневренности функционируют, его капитала | -1,76 | -0,37 | 0,38 | 1,39 | 0,75 | 2,14 | -79 | -203 | -122 | - |

Результаты анализа позволяют сделать вывод, что в 2007 г. исследуемое предприятие было практически неликвидным - из рассчитанных коэффициентов ликвидности только два удовлетворяло рекомендуемым значениям. В 2008 г. коэффициент абсолютной ликвидности составлял 0,05, что соответствует рекомендуемому минимальному значению. Это означает, что ООО «Розница Н-1» имеет только 5 коп. денежных средств на каждый рубль краткосрочных обязательств, т.е. оно способно рассчитаться по всем своим обязательствам в течение 20 дней. В 2009 году положение с ликвидностью существенно улучшилось. Негативно характеризует текущую ликвидность тот факт, что улучшение показателя произошло за счет прироста дебиторской задолженности, часть из которой может перейти в сомнительную задолженность, тем самым негативно отразившись на финансовом состоянии ООО «Розница Н-1». Предприятию больше внимания следует уделять работе по своевременному возврату задолженности, вкладывая полученные средства в более ликвидные активы.

Так, в 2009 году значение общего показателя ликвидности составило 1,13 при рекомендуемом минимальном значении коэффициента 2. Коэффициент абсолютной ликвидности равен 1, что превышает рекомендуемые и значения и свидетельствует об абсолютной ликвидности предприятия в 2009 году. Аналогичные выводы можно сделать по остальным коэффициентам ликвидности. Таким образом, положение с ликвидностью и платежеспособностью предприятия в 2009 году по сравнению с 2007 - 2008 гг. существенно улучшилось.

В целом, можно сделать вывод, что негативно финансовое состояние ООО «Розница Н-1» характеризует тот факт, что основным источником финансирования деятельности организации являются заемные средства и кредиторская задолженность. В тоже время финансовые ресурсы вложены в высоко ликвидные активы, что положительно влияет на платежеспособность компании.

**7. Анализ процесса комплектации предприятия кадрами**

Потребность в персонале в организации определяется генеральным директором на основании заявлений руководителей отдельных подразделений ООО «Розница Н-1». Потребность в руководящих работниках оценивается в соответствии со штатным расписанием, утверждаемым генеральным директором. Основными источниками подбора работников в ООО «Розница Н-1» являются:

* рекомендации;
* организации, специализирующиеся на подборе персонала;
* интернет;
* газеты.

Структура источников найма персонала на основании анализа в 2010 г. приведена в таблице 7. Таблица 7 - Структура источников найма кадров в 3 квартале 2010 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника найма | Удельный вес, % |
| Рекомендации персонала организации | 29,6 |
| Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала | 22,2 |
| Объявления, реклама в СМИ и Интернет | 44,4 |
| Инициативные письма-обращения о приеме | 3,8 |
| Итого | 100,0 |

Всего в организацию ООО «Розница Н-1» в 3 квартале 2010 г. было принято 320 сотрудников.

Как мы видим, система найма персонала организации адекватна сложившимся условиям работы. Система найма полностью обеспечивает потребность предприятия в новых работниках.

В ООО «Розница Н-1» используются внешние источники подбора персонала. Наиболее широко используемый источник - объявления в средствах массовой информации. По результатам размещения объявлений в прессе и Интернете в ООО «Розница Н-1» было подобрано 44,4% от общего количества открытых вакансий, в основном, - торговые представители по реализации оборудования для инженерных систем.

На втором месте по количеству закрытых вакансий находится такой источник, как рекомендации персонала организации (29,6%).

В ООО «Розница Н-1» 6 вакансий было закрыто благодаря обращению в специализированные агентства по подбору персонала. Этим способом осуществлялся подбор кандидатов на должности руководителей и специалистов.

При обращении в агентство генеральный директор ООО «Розница Н-1» заполняет заявку на подбор персонала. Сотрудники агентства подбирают резюме нескольких кандидатов, подходящих под требования организации, резюме передаются заказчику. Затем специалист (сотрудник кадрового агентства) организует встречу работодателя и потенциального кандидата, в случае необходимости проводит дополнительную оценку его личностных качеств (как правило, при помощи тестирования).

В случае подбора персонала организацией самостоятельно - сначала кандидаты проходят собеседование с менеджером по подбору и оценке персонала, затем направляются в магазин - для собеседования с управляющим, который и принимает решение о трудоустройстве кандидата.

**8. Анализ системы развития персонала предприятия**

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, в ООО «Розница Н-1» оно включает в себя направление персонала на тренинги, курсы повышения квалификации.

Результаты обучения персонала в 2009 году приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты подготовки персонала в 2009 году, чел.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | По плану | Фактически |
| Тренинги для торгового персонала | 3526 | 3689 |
| Курсы повышения квалификации для специалистов и руководителей | 128 | 121 |

Можно сделать вывод, что среди торговых сотрудников прошли обучение 3689 чел. Это выше планового показателя на 10,5%. Для категории отдела продаж ежегодно организовываются тренинги с привлечением специалистов фирм-производителей. На этих тренингах торговый персонал получает информацию об отличительных качествах товаров той или иной марки.

На курсы повышения квалификации специалистов и руководителей было направлено 121 сотрудников, это меньше планового показателя.

Анализ обучения персонала в исследуемой организации показал, что уделяется достаточно внимания этому вопросу. 64,5% от общего количества сотрудников организации в 2009 году прошли обучение по различным программам. Это очень высокий показатель.

**9. Анализ технологии деловой оценки персонала**

С целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе для всех вновь поступивших сотрудников на работу устанавливается испытательный срок 3 месяца, что не нарушает требований Трудового Кодекса РФ. На период прохождения испытательного срока руководитель ставит испытуемому конкретные задачи и определяет ожидаемый результат. За 10 дней до окончания испытательного срока непосредственный руководитель оценивает работу, выполняемую сотрудником, по шкале от 1 до 5 баллов по критериям своевременности, полноты выполнения задания, для торгового персонала - качества обслуживания покупателей, полноты ответов на их вопросы, на основании полученных результатов выносится решение о принятии сотрудника на постоянную работу. В результате директор предприятия получает сведения об оценке работы испытуемого сотрудника, на основании чего выносит решение о его принятии на постоянную должность (при оценке выше четырех баллов).

Впоследствии руководитель отдела проводит оценку работы основных сотрудников 3-4 раза в течение года, на основании результатов которой выносится решение о необходимости прохождения курсов повышения квалификации.

Основными целями оценки персонала являются:

- подтверждение, либо изменение должностной категории;

- приведение размера оклада в соответствие с профессиональным  
уровнем;

- определение потребности в обучении и развитии;

- выделение «лучших продавцов» для выплаты установленных  
надбавок к окладу

Оценка персонала происходит ежеквартально. Способами оценки торгового персонала являются:

- проведение аттестации;

- оценка торгового персонала методом «Тайный покупатель».

Аттестация персонала - это процедура оценки результатов деятельности и определения квалификации работников, оценка деловых качеств. Аттестация проводится с целью установления соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности, для определения потребности в обучении, развитии и перемещении.

На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем (администратором торгового зала) составляется отзыв-характеристика, в котором отражается его квалификация, соблюдение им трудовой дисциплины.

Если работник аттестуется не в первый раз, то вместе с отзывом (характеристикой) в аттестационную комиссию предоставляется также аттестационный лист предыдущей аттестации.

Все результаты аттестации и рекомендации по конкретному работнику заносятся в аттестационный лист, который подписывается директором магазина и менеджером отдела.

Аттестационные листы хранятся в архиве отдела персонала. Срок хранения - 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

Аттестационная комиссия может давать следующие рекомендации: повышение категории сотрудника; соответствие сотрудника присвоенной ранее категории; соответствие сотрудника, присвоенной ранее категории, при условии повышения квалификации или профессиональной-переподготовки; не соответствие сотрудника присвоенной ранее категории; соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности.

После завершения работы аттестационной комиссии отделом персонала разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, дальнейшее повышение квалификации кадров, разрабатываются меры по мотивации сотрудников.

Управляющий магазина рассматривает рекомендации, данные аттестационной комиссией, и выносит окончательное решение по итогам аттестации.

Оценка торгового персонала методом «Тайный покупатель» - это технология скрытой оценки различных аспектов коммуникативной компетентности и соответствия качества обслуживания клиентов стандартам ООО «Розница Н-1».

Критерии оценки:

- качество обслуживания,

* профессиональные знания продавцов,
* умение работать с конфликтными покупателями,
* умение справляться с возражениями клиентов и стрессом.  
  Отделом по работе с персоналом разрабатывается план, стратегия

исследования, составляются анкеты исследования, проводится инструктаж «тайных покупателей».

«Тайные покупатели» предоставляют анкеты с результатами оценки продавца по отмеченным выше критериям. Информация обрабатывается и систематизируется отделе по работе с персоналом. Составляется отчет. Результаты отчета предоставляются управляющему магазина. По итогам оценки управляющий составляет рекомендации по каждому сотруднику.

Отделом по работе с персоналом разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций управляющего магазина.

По итогам оценки издается приказ, в котором содержатся разработанные мероприятия по результатам оценки методом «Тайный покупатель».

В качестве недостатков системы оценки персонала необходимо отметить отсутствие Положения об оценке персонала, а также то, что проводимая оценка слабо связана с вознаграждением сотрудников.

**10. Документоведение**

Документоведение в отделе по работе с персоналом включает документы двух групп — организационные и распорядительные.

Организационными документами называется комплекс взаимоувязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия.

Организационными документами в кадровом делопроизводстве являются: структура и штатная численность аппарата управления, штатное расписание (Приложение 1), правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурном положении предприятия, должностная инструкция работника (Приложение 2).

Распорядительные документы регламентируют деятельность предприятия и документируется в основном, посредством издания приказов директором предприятия. По содержанию приказы делятся на два вида: основной деятельности и по личному составу.

Распорядительными документами являются:

приказ, распоряжение, указание, инструкция.

Примеры приказов о предоставлении отпуска работнику приведен в Приложениях 3,4.

Пример приказа о переводе работника на другую работу приведен в Приложении 5.

Пример приказа об увольнении работника приведен в Приложении 6.

**11. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом**

Построение отдела по работе с персоналом ООО «Розница Н-1» должно осуществляться по следующим основным принципам.

- оценка торгового персонала методом «Тайный покупатель».

Аттестация персонала - это процедура оценки результатов деятельности и определения квалификации работников, оценка деловых качеств. Аттестация проводится с целью установления соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности, для определения потребности в обучении, развитии и перемещении.

На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем (администратором торгового зала) составляется отзыв-характеристика, в котором отражается его квалификация, соблюдение им трудовой дисциплины.

Если работник аттестуется не в первый раз, то вместе с отзывом (характеристикой) в аттестационную комиссию предоставляется также аттестационный лист предыдущей аттестации.

Все результаты аттестации и рекомендации по конкретному работнику заносятся в аттестационный лист, который подписывается директором магазина и менеджером отдела.

Аттестационные листы хранятся в архиве отдела персонала. Срок хранения - 3 года. Индивидуальный план развития хранится в личном деле работника.

Аттестационная комиссия может давать следующие рекомендации: повышение категории сотрудника; соответствие сотрудника присвоенной ранее категории; соответствие сотрудника, присвоенной ранее категории, при условии повышения квалификации или профессиональной-переподготовки; не соответствие сотрудника присвоенной ранее категории; соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности.

После завершения работы аттестационной комиссии отделом персонала разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, дальнейшее повышение квалификации кадров, разрабатываются меры по мотивации сотрудников.

Управляющий магазина рассматривает рекомендации, данные аттестационной комиссией, и выносит окончательное решение по итогам аттестации.

Оценка торгового персонала методом «Тайный покупатель» - это технология скрытой оценки различных аспектов коммуникативной компетентности и соответствия качества обслуживания клиентов стандартам ООО «Розница Н-1».

Критерии оценки:

- качество обслуживания,

* профессиональные знания продавцов,
* умение работать с конфликтными покупателями,
* умение справляться с возражениями клиентов и стрессом.  
  Отделом по работе с персоналом разрабатывается план, стратегия

исследования, составляются анкеты исследования, проводится инструктаж «тайных покупателей».

«Тайные покупатели» предоставляют анкеты с результатами оценки продавца по отмеченным выше критериям. Информация обрабатывается и систематизируется отделе по работе с персоналом. Составляется отчет. Результаты отчета предоставляются управляющему магазина. По итогам оценки управляющий составляет рекомендации по каждому сотруднику.

Отделом по работе с персоналом разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций управляющего магазина.

По итогам оценки издается приказ, в котором содержатся разработанные мероприятия по результатам оценки методом «Тайный покупатель».

В качестве недостатков системы оценки персонала необходимо отметить отсутствие Положения об оценке персонала, а также то, что проводимая оценка слабо связана с вознаграждением сотрудников.

- Оптимизация структуры отдела.

- Эффективность работы отдела. Вопросы обработки кадровой информации, оценки ее полноты и достоверности, регулярности представления ее на самые разные уровни управления являются необходимым условием эффективности работы отдела. В сборе и обработке кадровой информации необходимо максимально возможное применение современных информационных технологий, а также применение социометрических замеров, социологических опросов, анализа общественного мнения.

Информационная структура кадровой работы должна включать следующие документы:

- Кадровая политика (стратегический кадровый план) на текущий год (или с перспективой на 2-3 года), включая смету кадровых расходов. Этот документ готовится кадровой службой, согласовывается со всеми подразделениями, утверждается высшим руководством ООО «Розница Н-1», а директор контролирует ход его исполнения. Это главный кадровый документ сетевой торговой организации.

- Положение о кадровой работе ООО «Розница Н-1». Документ определяет порядок построения кадровой работы, место и роль подразделений компании и профессиональных кадровых Служб в управлении персоналом, порядок отчетности, контроля.

* Положение об отделе по работе с персоналом.
* Кодекс профессионального поведения сотрудника ООО «Розница Н-1». Это документ, в дополнение к положениям Трудового кодекса, определяющий для каждого сотрудника магазина его основные права, возможности, порядок поведения, обучения, взаимодействия с коллегами, клиентами.

- Документы, определяющие выполнение конкретных кадровых решений: график собраний, сроки аттестаций, план обучения и т. п.

- Кадровые технологии. Это документы, определяющие порядок  
исполнения и контроля за достижением цели по конкретным кадровым  
позициям: наем новых сотрудников, оценка итогов работы, мотивация,  
обучение сотрудников, корпоративные праздники и ритуалы и др.

Целесообразен еженедельный анализ (формат кадровой отчетности на еженедельном оперативном совещании у первого руководителя), ежеквартальный (оценка текущей кадровой ситуации с анализом увольнений, наказаний, обучения и развития сотрудников, работы с персоналом конкретных руководителей подразделений), ежегодный (стратегический анализ с оценкой хода выполнения кадровой программы компании, тенденциями, проблемами и решениями в области работы с персоналом).

Оценку инфраструктуры кадровой работы ООО «Розница Н-1» рекомендуется осуществлять по следующим критериям:

- наличие нужного числа высококлассных специалистов в кадровой  
Службе и их специализация;

обеспеченность этих работников ресурсами, необходимыми документами и регулярно поступающей информацией;

- наличие алгоритма взаимодействия отдела по работе с персоналом с отделами и службами компании, включая помощь линейным руководителям.

В ходе проведенного исследования разработано Положение об оценке персонала (приложение 7). В положении предусмотрен раздел о связи оценки персонала с вознаграждением за труд, который поможет систематизировать две, вполне зависящие друг от друга системы. В этом документе отражено, как последствия комплексной оценки персонала связаны непосредственно с вознаграждение за труд.

Положение содержит следующие разделы:

- общие положения (для чего создано положение, основные цели);

- основные принципы (основные принципы, которые лежат в основе положения);

- связь оценки персонала с вознаграждением за труд (каким образом связана комплексная оценка персонала с вознаграждением сотрудников, по каким критериям персонал разделяется на категории, из каких частей состоит заработная плата);

- доступ к информации (насколько информация, содержащаяся в положении конфиденциальна).

Внедрение указанного положения будет способствовать повышению заинтересованности сотрудников в повышении квалификации и эффективности своей работы. Сотрудники будут понимать, что за высокие результаты труда они получат высокое вознаграждение.

**Заключение**

По результатам анализа системы управления персоналом ООО «Розница Н-1» можно отметить ряд положительных моментов:

1. Система найма персонала организации адекватна сложившимся условиям работы. Система найма полностью обеспечивает потребность предприятия в новых работниках. В ООО «Розница Н-1» используются внешние источники подбора персонала. Наиболее широко используемый источник - объявления в средствах массовой информации.
2. В ООО «Розница Н-1» оценка работы основных сотрудников  
   проводится 3-4 раза в течение года, на основании результатов которой  
   выносится решение о необходимости прохождения курсов повышения  
   квалификации. Способами оценки торгового персонала являются:  
   проведение аттестации; оценка торгового персонала методом «Тайный  
   покупатель».

3. Анализ обучения персонала в исследуемой организации показал, что  
уделяется достаточно внимания этому вопросу. 64,5% от общего количества  
сотрудников организации в 2009 году прошли обучение по различным  
программам. Это очень высокий показатель.

4. Система стимулирования персонала ООО «Розница Н-1» представлена как материальными, так и нематериальными формами стимулирования. В качестве положительных факторов организации материального стимулирования в ООО «Розница Н-1» можно отметить следующее:

* система материального стимулирования проста и понятна каждому работнику - каждому работнику установлен оклад, один-два показателя премирования, критерии премирования доводятся до каждого сотрудника;
* материальное стимулирование предусматривает четкую взаимосвязь между результатами работы работников и деятельностью организации в целом.