|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | |  |
| **НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ** | | | | | |  |
| **ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ** | | | | | |  |
|  | | | | | |  |
| **БРЯНСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА** | | | | | |  |
| Специальность | **менеджмент организации** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **на тему:** | **Повышение эффективности системы управления** | | | | |  |
| **персоналом предприятия (на примере ООО «Евролот Запад»)** | | | | | |  |
|  | | | | | |  |
|  | | | | | |  |
| Студент | **Брешенков Евгений Михайлович** | |  |  | |  |
|  | *(фамилия, имя, отчество)* | |  | *подпись* | |  |
| Руководитель | **Токар Николай Иванович** | |  |  | |  |
|  | *(Ф.И.О.)* | |  | *подпись* | |  |
| Консультант |  | |  |  | |  |
|  | *(Ф.И.О.)* | |  | *подпись* | |  |
| Рецензент | **Матвеев А. В.** | |  |  | |  |
|  | *(Ф.И.О.)* | |  | *подпись* | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| *Зав. кафедрой* | **Токар Николай Иванович** | |  |  | |  |
|  | *(Ф.И.О.)* | |  | *подпись* | |  |
| **БРЯНСК 2010 Г.** | | | | | |  |

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение…………………………………………………………………...... стр.3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УРПАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ……………………………………… стр.6

* 1. Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции…………………………………………………...стр.6

1.2 Система управления персоналом в организации……………………. стр.16

1.3 Методы определения эффективности системы управления персоналом в организации…………………………………………………………..…… .стр.27

1.4 Специфика управления персоналом на предприятиях торговли……стр.34

2.АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ …………………………………стр.43

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации…….стр.43

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации………...…стр.49

3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ…...стр.56

3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом………………………………………………………………….стр.56

3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий………...стр.65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………….стр.70

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ………………...…......стр.73

ПРИЛОЖЕНИЯ……………………………………………………..…..…стр.76

**Введение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями управления персоналом являются следующие:

* формализация методов и процедур отбора кадров;
* разработка научных критериев их оценки;
* научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
* выдвижение молодых и перспективных работников;
* повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;

Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, организации либо фирмы, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики.

В работе по управлению персоналом, как правило, используют все факторы повышающие эффективность использования сотрудников, включая имеющие психологическую природу и обращенных к их ценностям, интересам и потребностям.

Управление персоналом, являясь значимой составной системы управления как таковой - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками – (персоналом или кадрами), что составляет до 80% своего рабочего времени.

Одной из основных социальных потребностей общества в переход­ной экономике является совершенствование систем управления всех уров­ней и видов деятельности. Среди мер по совершенствованию систем управления в России, в первый ряд, несомненно, следует поставить повышение эффективности управления самым важным ресурсом - персоналом организаций и предприятий, поэтому тема дипломного проекта является актуальной.

Объектом дипломной работы является деятельность общества с ограниченной ответственностью «Евролот Запад»

Предметом данной работы является действующая в этой организации система управления персоналом.

Цель дипломной работы - изучение теоретических аспектов функционирования системы управления персонала в организации и разработка рекомендаций по повышению эффективности действующей системы управления персоналом в ООО «Евролот Запад».

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать эффективность системы управления персоналом в ООО «Евролот Запад».
3. Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом в данной организации.

Для решения поставленных задач использованы методы: изучение, обобщение, анализ учебной и научной литературы по теме, периодических изданий, ресурсов глобальной сети Internet; расчетно-аналитический метод.

Методологической базой данной дипломной работы являлись труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента таких как Кибанов А.Я., Самоукина Н.В., Пугачев В.П., Чемеков В.П и мн.др.

Источниками информации служили научная, методическая, учебная литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, документы ООО «Евролот Запад».

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

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

**1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции**

Основные понятия

Определение «Управление персоналом» можно сформулировать как процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

То есть «Управление персоналом» представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определенных целей.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

1. необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);
2. количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, увязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (табл. 1).

Таблица 1- Основные принципы работы с персоналом

| Название  принципа | Содержание  принципа |
| --- | --- |
| Эффективность | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Научность | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| Иерархичность | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |

продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Параллельность | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
| Адаптивность (гибкость) | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственность | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| Непрерывность | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «прослеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичность | Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| Технологическое единство | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д. |
| Коллегиальность  управления | Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат |

После определения основных принципов управления персоналом можно показать как устроена схема структуры управления персоналом (табл.2).

Таблица 2- Принципиальная схема структуры управления персоналом

| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и  стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| --- | --- | --- | --- |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формы  оплаты труда | Вовлечение работников в управление  на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады  и их функции | Организационная культура фирмы |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношения  в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |
| Оценка персонала  и его деятельности |  | Взаимоотношения  с профсоюзами |  |

Более подробно структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

* планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
* набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
* определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
* профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
* обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
* оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
* повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
* подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе –разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
* трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
* занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава.

Цели управления персоналом

Между целями и функциями существуют определенные различия.

Цель – это состояние, к которому стремятся, а функция – это фактическое действие.

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Целями управления персонала предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Задачи управления персоналом

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом.

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, в том числе:

1. Планирование персонала (включая стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку она по времени опережает все его функции;
2. Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения местоположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации;
3. Маркетинг персонала. Он направлен на обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны лучшим образом подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров;
4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику;
5. Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня это превратилось по существу в непрерывный процесс, сопровождающий человека в течение всей его трудовой жизни;
6. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;
7. Мотивация персонала. Мотивация достигается прежде всего через обеспечение совпадения организационных и личных целей;
8. Руководство персоналом. Она «как функция управления персоналом призвана объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое»;
9. Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет того, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., а так же соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;
10. Организация рабочего места. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;
11. Обеспечение оптимального распорядка работы. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;
12. Освобождение персонала. Эта функция включает в себя не только объявление увольнения работника и оформление соответствующих документов, но и различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства;
13. Кадровое делопроизводство- сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала;
14. Управление информацией о сотрудниках. Современная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации;
15. Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется в оценке результатов работы и аттестации работников;
16. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция подразумевает не только воздействие со стороны руководителей, но и развитие у сотрудников самоконтроля;
17. Управление конфликтами. Оно предполагает создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, относительно безболезненное разрешение конфликтов;
18. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;
19. Налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;
20. Обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья;
21. Социальное обеспечение сотрудников;
22. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей усвоение сотрудниками этнических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.;
23. Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти;
24. Консультирование линейных руководителей в вопросах персонала. Эту функцию выполняют сотрудники службы персонала;
25. Участие в разработке стратегии компании и, в частности, в стратегическом планировании персонала. Представители управления персонала непосредственно участвуют в определении наиболее важных, перспективных целей и задач компании.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако их перечисление дает представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки управления персоналом.

В реальной жизни все элементы управления персоналом находятся во взаимодействии: его субъекты с помощью различных методов и средств выполняют необходимые для организации функции по управлению сотрудниками, реализуя при этом цели экономической и социальной эффективности. Управление персоналом как относительно самостоятельная сфера управления развивается и обогащается в ходе развития общества и деловых организаций.

**1.2 Система управления персоналом в организации**

Предприятие должно быть управляемо. Управление может эффективно осуществляться только при наличии на предприятии работников и структурных подразделений, занимающихся управлением .

Структура управления предприятием непосредственно зависит от его общей организационной структуры. Наличие на предприятиях функциональных подразделений и дивизионов приводит к многоуровневой системе управления. Каждый уровень управления – это определенный уровень решений и ответственности за них, определенный уровень полномочий, контроля и координационных действий. Уровни управления упорядочены, соотнесены друг с другом, находятся в иерархической и кооперационной взаимосвязи.

Обычно выделяют три уровня управления предприятием, которые представляются в виде иерархической пирамиды управления.

Руководители низшего звена (операционные руководители) – это лица, управляющие работниками, непосредственно осуществляющими производственные функции.

Руководители среднего звена – это руководители крупных подразделений, отделов или служб предприятия.

Руководители высшего звена отвечают за принятие решений, касающихся предприятия в целом или его основной части.

Основные положения системы управления персоналом

Система управления персоналом - это формирование, использование, стабилизация и управление.

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал.

Таким образом, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

* установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
* обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
* оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

* соответствие численности работников объему выполненных работ;
* согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
* обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
* максимальная эффективность использования рабочего времени;
* создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Функции системы управления персоналом

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

* организационную:
* планирование источников комплектования кадрами;
* информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
* объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;
* социально-экономическую:
* комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
* воспроизводственную:
* обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Проведение этой работы позволит уже в проекте определить основные элементы структуры трудового потенциала, взаимосвязанные с технико-экономическим уровнем производства.

В свою очередь каждая из указанных систем тоже носит комплексный характер и включает ряд функциональных подсистем.

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

Под управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование коллектива и полное использование его способностей в производственном процессе (политика подбора и найма работников, развитие карьеры, мотивация, поощрения, увольнения с работы, уход на пенсию, лидерство в коллективе, культура, взаимоотношения и связи, развитие коллектива, творческая обстановка, подготовка персонала, управление конфликтными ситуациями). Для достижения успеха на рынке компании должны располагать стабильным персоналом.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции: подсистема подбора и расстановки кадров; подсистема профотбора, повышение квалификации и роста профессионального мастерства; подсистема качества труда и методов его оценки; подсистема мотивации трудовой деятельности.

Все они связаны единой целью предприятия – повышением производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы эти способности в условиях предприятия полностью раскрылись.

*Планирование*

Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть всей системы планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

* потребность в персонале;
* работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, подготовку кадров;
* высвобождение излишней рабочей силы;
* затраты на рабочую силу и др.

Методы отбора персонала

Общий контроль над политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство. На методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации.

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в контексте работы всей организации.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору кадров, являются:

* постановка четких целей организации;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.
* Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя методы, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 - Методы комплексной системы отбора персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качества ЛИЧНОСТИ | Методы отбора Персонала | | | | |
| Стандартная форма «Сведения о кандидате» | Интервью | Тестирование | Проверка рекомендаций | Медицинское обследование |
| Интеллект |  |  |  |  |  |
| Образование |  |  |  |  |  |
| Профессиональный опыт |  |  |  |  |  |
| Состояние здоровья |  |  |  |  |  |
| Личностные характеристики |  |  |  |  |  |
| Мотивация, отношение к работе |  |  |  |  |  |
| Коммуникативные качества |  |  |  |  |  |
| Наличие противопоказаний к работе |  |  |  |  |  |
| Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.) |  |  |  |  |  |

Конечно, вряд ли можно найти идеального кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Чтобы проявить возможность совершенствования системы управления персоналом проводится интервью или собеседование, которое проходит еще при приеме кандидатов в разных формах от стрессового (жесткого) до контактного (доверительного разговора). При таких собеседованиях, как правило, выявляются как характерные принимаемому человеку психологические, так и его профессиональные качества, что в дальнейшем помогает при мотивировании данного сотрудника.

Наличие сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность компании. Создание, поддержка и внутренняя реклама корпоративной культуры направлены на вдохновение сотрудников на высокую эффективность работы в компании, повышение их приверженности, лояльности и преданности. Корпоративная культура (кодекс) компании определяет ведущие ценности и значимые цели, которые сотрудники должны разделять и учитывать в своей работе.

В корпоративном кодексе, как правило, сформулированы:

* ведущая миссия и видение компании, ее девиз и слоган;
* философские, социальные и социально-экономические ценности организации;
* цели, которые декларирует компания;
* корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы;
* особенности делового взаимодействия между руководителями и подчиненными, между сотрудниками внутри подразделений, а так же с клиентами компании;
* характеристика и направленность поведения сотрудников в ситуациях деловых конфликтов, отношение к конфликтам;
* требования к деловому костюму сотрудников компании.

Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемый работником как справедливый, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.

Система оценки результатов труда во взаимоувязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.

Разделение труда и взаимоувязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, имеет большое значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены и т.д. Кроме того, благодаря организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия занятости работников на протяжении смены.

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из сказанного, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

* профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
* требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
* штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
* документации, регламентирующей различные организационно-управленче­ские процессы с выделением требований по профессионально-квалифика­ционному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

* системы целей как основы оргструктуры управления;
* общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
* штатного расписания;
* должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Типовая должностная инструкция (описание рабочего места) должна иметь следующие разделы:

1. характеристика организационного статуса должности (рабочего места) – место в иерархической системе организации или подразделения, группа оплаты труда и т.п.;
2. содержание выполняемых задач – регулярно повторяемые задачи, случайным образом возникающие задачи, основные предписания по выполнению задач;
3. описание рабочих требований к исполнителю – знания, опыт, способности, черты характера, необходимые по специфике рабочего места, организаторские способности, качества руководителя и т.п.;
4. права, ответственность, взаимосвязи рабочего места – отдаваемые и получаемые указания, входная и выходная информация (и формы ее представления), характер участия в процессе принятия решений, структурные взаимосвязи с другими рабочими местами и подразделениями.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Следует отметить, что принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не наблюдается.

*Мотивация*

Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовлетворение от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.

Именно о мотивации хотелось бы рассказать побольше, так как активное внедрение технологий, основанных на мотивации делают эффективной всю работу по персоналу организации.

Мотивация персонала - это создание среды обогащенной стимулами и возможностями, в которой человек актуализирует свои мотивы, удовлетворяет свои потребности, и при этом достигаются цели организации.

Насильно, директивно мотивировать сотрудников невозможно.

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Сегодня возникла необходимость специальной подготовки в области управления персоналом ввиду того, что современный руководитель может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с подчиненными, коллегами, руководством и (часто) клиентами. Для эффективного сотрудничества он должен обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния. На практике многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. В чем заключаются эти трудности показано в таблице 4.

Таблица 4 -Трудности в разработке системы мотивации персонала

| Трудности | |
| --- | --- |
| Недостаточное понимание значения мотивации персонала | Мотивирующим признается наличие рабочего места как такового |
| Преобладание «карательной» системы мотивации персонала | Тактикой руководства - ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Страх, как основа. |
| Не учитываются ожидания сотрудников | Руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи. |
| Не учитываются интересы сотрудников | Руководство использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. |
| Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением | Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе, что вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства. |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Отсутствие поддержки системы мотивации | После разработки системы мотивации персонала, не менее важно поддерживать её на «работающем» уровне, выполнять обещания данные сотрудникам. |
| Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации | Сотрудник должен знать на какую поощрительную оценку со стороны руководства может рассчитывать после получения хорошего результата в работе. |
| Нестабильность системы мотивации | Отмена без серьезной причины, практикующие в компании мотивирующие мероприятия. |

Итак, чтобы не допускать и вовремя устранять типичные трудности в разработке и реализации системы мотивации в российских компаниях нужно все об этих трудностях знать. Поэтому они и перечислены в первой графе таблице 4. Их просто нужно запомнить, а еще лучше держать в работе под рукой. Использование справочных материалов, неких образцов при работе только приветствуется, поскольку помогает организовывать как мысли так и рабочее место.

Для повышения эффективности деятельности организации и создания условий для инновационной деятельности и была разработана система управления персоналом. Причем в каждом коллективе она немного меняется, так как структура его может отличаться от организационных структур других коллективов.

**1.3 Методы определения эффективности системы управления персоналом в организации**

В настоящее время все острее возникает необходимость рассмотрения существующих методологических подходов и методик оценки эффективности управления персоналом в целом, развития и оценки управленческого персонала в частности, на основе введения количественных значений, с целью выбора методологического подхода.

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Их обычно связывают с обеспечением эффективности всего предприятия и с этой точки зрения управление персоналом – деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации выделяют две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом: психологические и непсихологические.

К психологическим относится

* удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом;
* мотивация членов коллектива;
* авторитет руководителя;
* самооценка коллектива.

К непсихологическим критериям относится:

* действенность;
* экономичность;
* качество;
* производительность;
* нововведения;
* прибыльность.

Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например «удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом» и «самооценка коллектива», во многом дублируют друг друга. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности управления персоналом.

Эффективность в общем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает «его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленной цели».

А эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность».

Общая модель эффективности, учитывая различные аспекты управления персоналом, может быть охарактеризована по трем параметрам:

1. Реализация задач (экономическая эффективность) – производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
2. Восприятие труда (социальная эффективность) – удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
3. Партиципация (социальная эффективность) – участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

В научной литературе разработан вопрос об операционализации эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирических проверяемых показателях. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая – эффективность социальную:

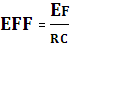
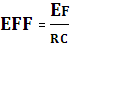
1. Эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);
2. Материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения – отклонение от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);
3. Нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения – точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редукция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);
4. Установки по отношению к труду (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.);
5. Установки по отношению к другим индивидам (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.);

При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность, пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т.д.) Главные показатели социальной эффективности – удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом.

Известные немецкие авторы Й.Хентце, А.Каммел и К.Линдерт, трактуя эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками», дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности. Согласно их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом организационных целей и прежде всего производительности труда и рентабельности по принципу экономического использования ограниченных ресурсов. Ковалев В.В. в своих исследованиях рассматривает понятие «эффективность» как экономическую категорию и определяет ее как «относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта».

В общем виде, по мнению Ковалева В.В., содержание экономической эффективности процесса (EFF) выражается формулой:

, (1)



EF- величина полученного экономического эффекта;

RC - величина ресурсов или затрат.

Годовой экономический эффект (EF) рассчитывается через произведение годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции с вычетом затрат на внедрение мероприятий. Экономический эффект может быть выражен через продуктивность (производительность) труда.

Продуктивность (Pt) определяется по отношению к затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а так же по отношению к суммарным затратам ресурсов. И определяется по формуле:

, (2)



Pt – продуктивность труда;

О - объем продукции (услуг) произведенный за определенный промежуток времени в натуральных измерителях;

Т - затраты труда, выраженные в суммарных затратах рабочего времени на анализируемый промежуток времени.

Характер и содержание структуры затрат и используемых ресурсов (RC) в управлении персоналом должны учитывать все затраты и ресурсы, расходуемые организацией на персонал и в общем виде структуру затрат на персонал можно представить следующим образом:

* основные затраты на персонал – затраты на заработную плату;
* дополнительные затраты на персонал – выплаты и различные фонды социального страхования, выплаты отпускных и оплата больничных и т.д.;
* добровольные и дополнительные расходы на персонал – социальные услуги организации и расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

, (3)

Со– срок окупаемости;

М - Затраты

F- годовой эффект

Смысл понятия «социальной эффективности» управления персоналом можно выразить как развитие потенциала персонала организации, особенно управленческого.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Потребности персонала в общем виде могут быть сведены к трем видам потребностей:

* потребности существования – включает в себя, в общем виде, удовлетворение потребностей персонала в средствах к существованию и жилище;
* потребности взаимоотношений – включает в себя удовлетворенность потребностей персонала во взаимоотношениях с внешней средой (социально- психологический климат в коллективе);
* потребности в росте (самовыражении) – может быть удовлетворена посредством помощи работнику профессиональном развитии, а также в предоставлении работнику возможности творческого самовыражения.

Для определения социального эффекта используют следующие показатели:

* заработная плата в сумме с социальными выплатами (услугами);
* степень удовлетворенности персонала жильем;
* текучесть кадров в организации;
* анализ структуры причин увольнения;
* показатель социальной напряженности в коллективе;
* интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
* объем рацпредложений, внесенных работником.

Организационная эффективность – эффективность организации управления персоналом и неотъемлемая часть социально-экономической эффективности управления персоналом.

Организационная эффективность должна выражать способность системы управления персоналом достижения заданной социально-экономической эффективности.

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень организационной готовности данной системы к функционированию.

Эффективность системы управления персоналом должна учитывать все три компонента категории «эффективность»: экономическую, социальную и организационную.

В основу оценки эффективности системы управления персоналом положены следующие принципы:

* оценка эффективности организации управления персоналом должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности;
* оценка эффективности организации управления персоналом может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата;
* основным заданным результатом следует считать потребность организации в персонале требуемого количества и качества;
* основным результатом, достигнутым в процессе организации управления персоналом, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации в организации за конкретный период, выраженные через систему безразмерных показателей;
* конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование организации управления персоналом.

**1.4 Специфика управления персоналом на предприятиях торговли**.

На современном этапе наиболее эффективным оказывается торговый аппарат, а также сферы бизнеса ориентированные не только на увеличение сбыта, но и на нужды рынка. Решение этих вопросов требует коллективной работы, не возможной без поддержки многих сотрудников фирмы и в частности руководства, которое вовлекается в процесс продаж, особенно в критических ситуациях (с неизвестными клиентами или при крупных сделках). Грамотное управление персоналом в сфере торговли требует учета всех особенностей труда на предприятии торговли и в сфере малого бизнеса.

Цель выпускной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на создание и совершенствование управления персоналом торгового предприятия, каким и является ООО «Евролот Запад». Успех работы любого предприятия, торгового в том числе обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях торговой отрасли (например: в розничной торговле – 40-50%).

Все трудовые процессы, выполняемые работниками торговых предприятий, разделены на два раздела по своей природе и содержанию:

- связанные со сменой форм стоимости товара;

- связанные с продолжением процессов производства в сфере обращения.

Первый вид труда обеспечивает смену форм стоимости и включает в себя процессы купли-продажи и обслуживания покупателя , ведения учета и отчетности, организации рекламы и пр.

Второй вид труда включает в себя такие трудовые процессы , как транспортировка , фасовка, хранение, подсортировка, погрузка, выгрузка товаров и др.

Третьей особенностью является то, что труд, связанный со сменой форм стоимости товара, однообразен и вместе с тем требует большого нервного и физического напряжения, хотя торговля не самая трудоемкая отрасль народного хозяйства, занимая средние позиции в ряду других сфер хозяйственной деятельности. Однако трудовые затраты являются наиболее весомым компонентом в структуре издержек торгового предприятия, что обуславливает их особо важную роль в экономическом аспекте. Кроме того, управление персоналом в торговле заслуживает повышенного внимания в связи со спецификой торгового бизнеса, что выражается в следующем:

1. Создание и продажа конечного продукта совмещены во времени, то есть услуга создается в момент ее же продажи;
2. Руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;
3. Прямое взаимодействие наибольшей части персонала с покупателем;
4. Прямой доступ персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

Под «управлением персоналом» понимается воздействие организации, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер, на процесс формирования качественных и количественных характеристик персонала, с целью достижения экономической и социальной эффективности.

Управление персоналом предприятия торговли включает в себя следующие этапы:

1. Планирование персонала: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходенабора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в торговую организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы (тренинги по продажам и т.п.).

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или уча­стки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Мотивация, то есть стимулирование сотрудников путем улучшения системы заработной платы, а также мероприятий нематериального характера.

10. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разра­ботка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффек­тивности труда руководящих кадров.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Как достичь такой цели , как построить подбор и отбор персонала торгового предприятия?

Понятие персонала торгового предприятия характери­зуется численностью и составом занятых на нем работников. В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется классификация работников по следующим основным признакам (рис. 1).

1. По категориям. В составе персонала предприятий торговли выделяют три категории работников:

а) персонал управления;

б) торгово-оперативный персонал;

в) вспомогательный персонал.

Деление персонала торгового предприятия по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

2. По должностям и профессиям. На предприятиях роз­ничной торговли в составе персонала управления выделя­ются должности руководителей (менеджеров), специалистови т.п. В составе торгово-оперативного персонала — долж­ности (профессии) продавцов, кассиров, контролеров-кассирови т.п.. В составе вспомогательного персонала — профессии фасовщиков, грузчиков, уборщиков и т.п.

3. По специальностям. В составе должностей специалис­тов выделяют экономистов, финансистов, товароведов, бух­галтеров и т.п.; в составе менеджеров выделяют специальности — менеджер, менеджер по группе товаров и т.п.

4. По уровню квалификации. Работники основных долж­ностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд квалификационных категорий*.*

5.По полу и возрасту. В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях торговли выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 60 лет; свыше 60 лет; а женщины соответственно до 30 лет; от 30 до 55 лет; свыше 55 лет. В целях эффективного управления движением персонала на крупных предприятиях торговли может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

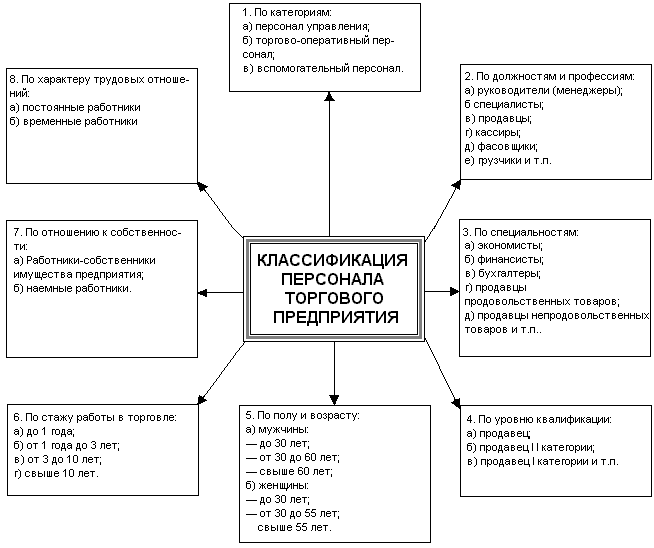


Рисунок. 1.Система признаков классификации персо­нала торгового предприятия

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом торгового предприятия.

Главная цель управления персоналом состоит в форми­ровании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

Прежде всего необходимо четко знать какие специалисты, люди нужны

нашей организации . Чтобы избавиться от завышенных требований смотрим кто сейчас в нашей компании является лидером продаж, успешным продавцом, что общего между этими людьми. Характеристики, как известно носят довольно общий характер , чаще всего специальное образование не требуется, но учитывая специфику нашего бизнеса мы при выборе кандидатов ставим акцент на специальном – электротехническом образовании, стараемся привлекать специалистов в опытом работы именно в энергетике. В первую очередь нас интересуют такие характеристики: наличие жизненных целей, специальное образование, умение убеждать. Это наиболее важные критерии при отборе продавцов. Наличие жизненных целей или внутренней мотивации ставим именно на первое место.

Для эффективного ведения собеседования делаем записи и пометки. Для облегчения этого процесса используем следующие заготовки:

1. Список требования в виде таблички к кандидату, где помечаем оценку кандидата по критерию. Позволяет после собеседования сравнивать кандидатов в измеримой форме.
2. Таблицу «слабые и сильные стороны/ возможности/угрозы» (табл. 5) SWOT – матрицу. Она позволяет структурировать замечания к кандидату.
3. Матрица «может-хочет-управляем-безопасен» (табл. 6) . «Может» - кандидат способен исполнять планируемые должностные обязанности с точки зрения компетенций в настоящее время которых не достаточно. Соответственно, оценка походит некоторым авансом и охватывает также способность к обучению кандидата. «Хочет» как мотивирован кандидат на выполнение предлагаемой работы и почему он хочет работать именно в нашей компании. «Безопасность» - возможность решения с кандидатом конфликтных ситуаций «сотрудник-наниматель», а также насколько будущий сотрудник может контролировать свои эмоции.

Оцениваем с помощью «+» и «-« : так «2-« - хуже некуда; «1-« - плохо; «0» - норма; «1+» - лучше обычных; «2+»- великолепно.

Таблица 5. SWOT кандидата

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности кандидата | Угрозы |

Таблица 6. Оценочная таблица кандидата

|  |  |
| --- | --- |
| Хочет | Может |
| Управляем | Безопасен |

Все записи сохраняются и подшиваются в личное дело кандидата, правильно, грамотно проведенное собеседование с кандидатом, профессионально сделанные выводы о кандидате при приеме на работу обеспечивает предприятие сильными, профессиональными сотрудниками, которые и необходимы компании для достижения ее главной цели - получения максимальной прибыли.

Управление персоналом торгового предприятия должно быть интегрировано со стратегией управления товорооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия.

Управление численностью и составом работников явля­ется наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятель­ностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей страте­гией торгового менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охваты­вает ряд последовательно выполняемых этапов работ (рис. 2)*.*

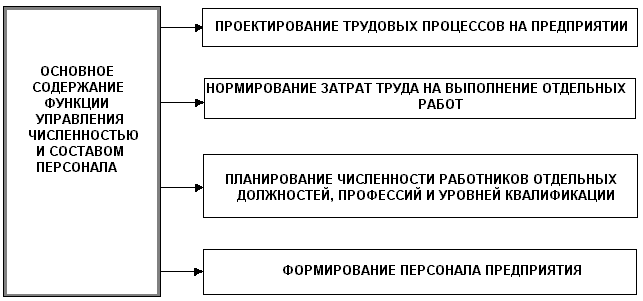


Рисунок. 2.Основное содержание и этапы реализации функции управления численностью и сос­тавом персонала торгового предприятия.

Зачастую в сфере торговли большая часть усилий затрачивается на новых клиентов и на их приток (в частности за счет рекламы и прямого привлечения менеджером компании), старые клиенты остаются без должного внимания (хотя именно они уже приносят доход и могут его увеличить).

**2.Анализ эффективности системы управления ООО «Евролот Запад»**

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное название: Общество с Ограниченной Ответственностью «Евролот Запад» в дальнейшем именуемое как предприятие, осуществляющее оптово-розничную торговлю пищевыми продуктами ООО «Евролот Запад» расположено по адресу: г.Брянск, ул.Урицкого, д. 41, тел./факс 75-78-32,75-78-32. В действие введён с 16.05.2002г.

ООО «Евролот Запад» осуществляет свою деятельность на основании устава и действующего законодательства РФ. Правовое положение общества регламентируется Уставом предприятия, утвержденного Решением общего собрания участников протоколом № 1 от 16 мая 2002 года.

Имущество общества формируется за счет вкладов учредителей, полученных доходов и других законных источников. Данное имущество принадлежит учредителям общества на правах долевой собственности.

Основной целью предприятия торговли является получение прибыли.

Учредительными документами общества оговорено, что оно имеет право заниматься предпринимательской, коммерческой, посреднической и торговой деятельностью. Учредителями данного общества являются физические лица – Рочев Сергей Петрович (60% от уставного капитала), Курлович Вечеслав Александрович (40% от уставного капитала)

ООО «Евролот Запад» - это предприятие с пятилетним стажем успешной работы на рынке, занимающее одно из лидирующих мест в данной области предпринимательства в Брянске.

ООО «Евролот Запад», осуществляет:

* Розничную торговлю пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия.
* Переработку и консервирование морепродуктов.
* Переработку консервирование фруктов и овощей.
* Оптовую торговля пищевыми продуктами.

ООО «Евролот-Запад», осуществляет следующие виды деятельности:

* Производственная;
* Торгово-закупочная, коммерческая;
* Посредническая деятельность;
* Осуществление лицензионных видов деятельности не запрещенных законодательством РФ.

Как сказано выше, основным видом деятельности ООО «Евролот Запад» является оптово-розничная торговля. Основной целью является расширение ассортимента предлагаемых услуг, их высококачественное выполнение и расширение реализуемых товаров. Большой акцент делается на качество, высокие технологии выполнения работ и грамотность специалистов, исполняющих данные услуги, именно надежность и доброе имя, приобретенное за время существования, позволяют добиваться главной цели существования организации: увеличивают прибыль, товарооборот предприятия, тем самым, повышая его рентабельность.

Статус каждого служащего, работающего в данной организации определен, и закрепляет за собой соответствующие права и обязанности, график работы, что позволяет четко и результативно организовать слаженную работу всего предприятия в целом и каждого служащего в отдельности.

В организации существует линейно- функциональная структура управления, которая называется традиционная или классическая. Посредством такой иерархической структуры наглядно отслеживается путь поступления информации и распоряжений от руководителя к подчиненным, и обратно.

Генеральный директор

Отдел кадров

Администра-тивно хозяйственный отдел

Заместитель по финансам

Заместитель по производству

Заместитель по коммерческой работе

Отдел снабжения;

-главный маркетолог;

-маркетолог;

-отдел сбыта;

-менеджер по сбыту;

Склад

грузчики

и тд.

Начальник админ.-хоз. отдела;

-уборщица;

-дворник;

-служба охраны.

-Главный бухгалтер;

зам.бухгалте-ра.

- бухгалтера.

Начальник отдела кадров;

-зам. начальника отдела кадров;

-инспектор по кадрам.

-отдел №1

-начальник

отдела №1;

-рабочие

продавцы

отдел №2

-начальник

отдела №1;

-рабочие

продавцы

-менеджер по качеству.

Рисунок. 3 – Линейно - функциональная организационная структура управления ООО «Евролот Запад»

Предприятие осуществляет свою деятельность под руководством генерального директора генерального директора Рочева Сергея Петровича. Немаловажная работа осуществляется в отношении трудовых ресурсов – разработка различных систем поощрения, поздравлений, организация досуговых мероприятий, помощи , как моральной, так и материальной в случае различных семейных обстоятельств у каждого работника вне зависимости от занимаемой должности. А также внедрение системы обучения кадров, направление на различные курсы по повышению квалификации, посещение различных тренингов и семинаров. Целью данных мероприятий является повышение профессионализма и улучшение качества работы всего предприятия, так как роль персонала в достижении поставленных предприятием целей очень значима, потому что повышает общий уровень качества выполняемых услуг. Условие выполнения вышеперечисленного помогает организации занимать одно из лидирующих мест в данной области предпринимательства в Брянске и иметь положительный имидж среди своих клиентов и конкурирующих фирм.

Конкурентами в деятельности предприятия являются:

* Универсам «Журавли»
* «Магнит»
* «Копеечка»

Показатели деятельности общества за три последних отчетных периода представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели деятельности общества (тыс. рублей.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Денежная выручка | 65385 | 171093 | 244317 |
| СЕБЕСТОИМОСТЬ  -реализованной продукции  -расходы на продажу | 53075  9045 | 141791  25378 | 195949  41918 |
| Прибыль от продаж | 3265 | 3224 | 6450 |
| Налоги, уплачиваемые в бюджет | 2923 | 2394 | 2994 |
| Чистая прибыль | 342 | 1530 | 3456 |

Затраты полученные на протяжении нескольких отчетных периодов сложились:

1. В результате единовременного списания на затраты малоценного оборудования (в бухгалтерском учете списывается при вводе в эксплуатацию оборудование стоимостью до 20 000 рублей без НДС).

При вводе в эксплуатацию списано на затраты 7157934 рублей.

1. В период с июня по сентябрь 2008 г. проводился массовый набор сотрудников, начислялась и выплачивалась заработная плата в размере 297300 рублей.

Затраты в 2009 г. связаны также с покупкой дополнительного оборудования (аквариумов для продажи живой рыбы, оргтехники, мебели, раций и т д.) на сумму 1141806 рублей.

Основными покупателями являются физические лица. Торговля осуществляется с использованием контрольно-кассовых машин.

Основные поставщики товаров для предприятия представлены в таблице 6:

Таблица 6- Основные поставщики товаров

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование поставщиков | № | Срок | Условия |  | Объем | Удельный |
|  | договора | действия | оплаты |  | закупок | вес ко |
|  |  | договора |  |  | 2009 года | всем |
|  |  |  |  |  |  | закупкам |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 000 «Мясная компания» |  |  | Отсрочка |  |  |  |
|  | б/н | 1 год (до | платежа | (20 | 9844,8 т.р. | 36,92 |
|  |  | 31.12.09г.) | кал.дн.) |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 000 «Брянский |  | пролонгируется | Отсрочка |  |  |  |
| мясокомбинат» | *149411* |  | платежа | (21 | 6321,3 т.р .. | 2,52 |
|  |  |  | кал.дн.) |  |  |  |
|  |  | 1 год (до | Отсрочка |  |  |  |
| 000 «Брянский | 83 | 01.01.10г.) | платежа (14 кал. | | 4557,0 т.р .. | 1,81 |
| мясоперерабатывающий» |  |  | дн.) |  |  |  |
|  |  | 1 год (до |  |  |  |  |
| ОАО «Брянскспиртпром» | *Р20081101* | 31.12.09г.) | Предоплата |  | 4830,0 т.р. | 1,92 |
| ИП Мачехин в.п. |  | 1 год (до | Отсрочка |  |  | -- |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 69 | О 1.12.09 г.) | платежа (21 кал дня) |  | 7135,3 т.р. |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие поставщики |  |  |  |  | От 0,1 Т.р. до | 53,99 |
| (в кол-ве 278) |  |  |  |  | 4000 т.р. |  |
| Итого |  |  |  | | 251 284 т.р. | 100% |

Розничная стоимость товара формируется исходя из закупочных цен и

наценки, которая должна возместить торговые издержки и принести предприятию прибыль.

При организации розничной торговли, предприятие планирует производить закуп товара с таким расчетом, чтобы остаток товара был не менее ожидаемой в следующем периоде выручки.

Дебиторская задолженность ООО «Евролот Запад» представлена в таблице 7.

Таблица 7- Дебиторская задолженность предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование дебитора | |  | Сумма |  | Расшифровка | Дата |
|  |  | вт. ч. | В т.ч. |  | задолженности | образования |
|  |  | текущая | просроченная | Доля, % |  |  |
| Задолженность | |  |  |  |  |  |
| участников (учредителей) | |  |  |  | предоплата |  |
| по взносам в уставной | |  |  |  |  |
| капитал |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 51 |  | 0,71 |  | 25.05.2009 |
| 000 "Сфера" | |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |
| 000 «Брянский | | 59 |  | 0,82 |  |  |
| мясоперерабатывающий» | |  |  |  |
| 000 "Брянконфи - Трейд" | | 72 |  | 1,01 |  | 31.05.2009 |
|  |  |  |  |  |
| Сальдо по сч.68,69 | |  |  |  |  |  |
| "Расчеты с бюджетом и | | 3202 |  | 44,75 | переплата | 20.05.2009 |
| пр." (переплата по | |  |  |  |  |
| налогам и сборам) | |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Прочие |  | 3772 |  | 52,71 | предоплата | 31.05.2009 |
| Итого |  | 7156 |  | 100 |  |  |

Дебиторская задолженность по состоянию на 30 июня 2009г. составила 7156 тыс. рублей.

Эта задолженность состоит из предоплаты за товар поставщикам, в договорах с которыми оговорен такой способ оплаты и дебиторской задолженности по налогам сборам (НДС) в связи с принятием к возмещению сумм по основным средствам и оборудованию в 2009г.

ООО «Евролот Запад» находится на общей системе налогообложения, уплачивает все виды налогов и сборов.

Виды налогов, которые общество уплачивало в 2009 году представлены в таблице 8.

Таблица 8- Налогооблажение (руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Вид платежа | Сумма платежа | Период платежа |
| НДФЛ | | | 882221,00 | Ежемес. |
| Единый социальный налог | | | 36150,00 | Ежекварт. |
| Налог на добавленную стоимость | | | - | - |
| Пенсионный фонд: | | |  |  |
|  | - накоп.часть | | 334050,00 | Ежемес. |
|  | - страх.часть | | 725 501,56 | Ежемес. |
| ЕСН в ТФОМС | | | 151 916,86 | Ежемес. |
| ЕСН в ФФОМС | | | 83650,00 | Ежемес. |
| Налог на прибыль | | | - | - |
| Взносы в ФСС по НС и ПЗ | | | 14700,00 | Ежемес. |
|  | |  | -- |
| Плата за негативное ВОЗД.окр.среду | | | 57564,00 | Ежекварт. |
| Единый налог на вмененный доход | | | 7 500,00 | Ежекварт. |
| Налог на имущество | | | 235214,00 | Ежемес. |

Все платежи в бюджет и внебюджетные фонды осуществляются обществом своевременно.

Кредиторская задолженность поставщикам по состоянию, на 30 июня 2009г. поставщикам составила 27491 тыс. рублей (приложение 2)

**2.2. Анализ системы управления персоналом в организации**

Деловые, личностные и профессиональные качества конкретного работника оцениваются на основании аттестационного листа, который заполняется в двух экземплярах – работником и функциональным руководителем. Кроме этого, функциональный руководитель аттестуемого специалиста заполняет лист компетентности: такая форма опроса позволяет получить данные о каждом работнике с точки зрения всех заинтересованных сторон – самого работника, непосредственного руководителя и аттестационной комиссии, в состав которой входят представители дирекции, главные специалисты, представители общественных организаций, действующих на предприятии.

Аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок деятельности аттестуемого к степени его соответствия занимаемой должности:

* Соответствует занимаемой должности;
* Заслуживает повышения в должности;
* Заслуживает зачисления в резерв на выдвижение;
* Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией;
* Не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает рекомендации о продвижении аттестуемых по работе или других поощрениях за успехи в работе, о переводе на другую работу, наиболее эффективном использовании их труда, повышении квалификации, обучение или освобождение от занимаемой должности. В таблице 9 приведены данные аттестаций за последние 2 года.

Таблица 9 - Данные об аттестации руководителей и специалистов в 2008-2009 г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | 2008 к 2009, % |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аттестовано всего из них:  Руководителей  Специалистов | 483  58  425 | 498  67  431 | 103  115  108 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Соответствуют занимаемой должности | 385 | 380 | 96 |
| Заслуживают повышения в должности | 13 | 98 | 65 |
| Заслуживают зачисления в резерв на выдвижение | – | 20 | - |
| Соответствуют занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией | 71 | – | - |
| Не соответствует занимаемой должности | 14 | – |  |

Как видно из таблицы 9, квалификационный состав руководителей и специалистов неуклонно повышается.

Другой стороной работы с персоналом является повышение профессионализма, трудовой активности работников предприятия, повышение роли в кадровом составе наиболее эффективного звена и удаление с производства малоэффективных работников, характеризующихся низкой отдачей на единицу затраченных на них средств.

Средний возраст работающих: 2007 – 41 год, 2008 –40 лет, 2009 –39 лет.

На предприятии складываются тенденции к омоложению кадрового состава, созданию квалифицированного кадрового резерва. Большое внимание уделяется повышению квалификации, общего образовательного уровня работников. При приеме на работу предпочтение отдается специалистам в возрасте до 35 лет имеющим высшее или средне-специальное образование.

Руководители всех уровней в процессе своего общения с персоналом постоянно изучают мнение работников по различным аспектам их жизни и производственной деятельности.

Одним из показателей удовлетворительности персонала работой в организации ООО «Евролот Запад» является анализ причин увольнения, ежемесячно проводимый бюро подготовки, учета и расстановки кадров. Тенденция увольнения по причинам, поддающимся предупреждению текучести кадров, представлена в табл. 10.

Таблица 10 -Причины увольнения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 |
| Всего выбыло (уволилось) по причинам, поддающимся предупреждению текучести кадров | 46 | 44 | 34 |
| В том числе: |  |  |  |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ввиду неудовлетворенности условиями труда, профессией и материальным стимулированием | 20 | 18 | 15 |
| Ввиду отсутствия жилья, отдаленности жилья от работы | 6 | 4 | 4 |
| За совершенные прогулы | 6 | 5 | 3 |
| За хищение | 9 | 8 | 2 |
| Прочие | 5 | 7 | 8 |

Наблюдается значительное снижение увольнений. Текучесть кадров за последние три года 11%. На низком уровне держится количество жалоб, поступающих в комиссию по трудовым спорам.

Положительные тенденции наблюдаются и в отношении трудовой дисциплины, количество прогулов:2007 г. – 42, 2008г. – 55, 2009 г. – 36

Увеличение в 2008 году числа увольнений за хищения связанные с усилением контроля и ужесточением пропускного режима. В течение последних трех лет практически не было увольнений по причинам плохой организации труда и разногласий с администрацией.

Руководители всех уровней в процессе своего общения с персоналом постоянно изучают мнение работающих по различным аспектам их жизни и производственной деятельности, проводят анкетирование.

В организации ООО «Евролот Запад» реализуется открытая кадровая политика она характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

Важным направлением кадровой работы является обучение и повышение квалификации персонала. Профессиональное обучение кадров в организации ООО «Евролот Запад» проводится с 2007 года. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места

На протяжении трех лет удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Состав и динамика профессионального обучения кадров в организации ООО «Евролот Запад» за 2007-2009 гг. представлены в табл. 11.

Таблица 11 - Профессиональное обучение кадров в организации ООО «Евролот Запад» за 2007-2009 г.г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| 1 | Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку | 84 | 410 | 417 |
|  | из них – рабочие цеха | 24 | 210 | 124 |
|  | менеджеры среднего звена | 20 | 20 | 22 |
|  | менеджеры высшего звена | 20 | 20 | 14 |
| 2 | Повысили квалификацию всего | 44 | 140 | 195 |
|  | в том числе:  в учебных заведениях | 20 | 20 | 42 |
|  | на предприятии | 24 | 120 | 153 |
| 3 | Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего | 48 | 330 | 135 |
|  | из них – рабочие цеха | 48 | 330 | 122 |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | в том числе:  обучено первой профессии | 24 | 210 | 124 |
|  | обучено другим (смежным) профессиям | 0 | 0 | 13 |
|  | переподготовлено | 24 | 120 | 137 |

В 2007 году проводилось обучение рабочих без отрыва от производства. В 2009 году количество обучающихся увеличилось на 6 человек, но обучение также проводилось на рабочем месте. В 2007 году переподготовку прошли менеджеры среднего и высшего звена. В 2008 году, в связи с покупкой нового оборудования, возникла необходимость переобучить работников. Для этого трех рабочих направили на повышение квалификации на завод ОАО «МККУ» Приобретя необходимые опыт и знания, работники смогли обучать других рабочих благодаря наставничеству. Переподготовка менеджеров среднего звена проводилось по договору с консалтинговой фирмой ООО «Добрый знак». Для менеджеров среднего звена организовывались тренинги: «Командообразования», «По управлению», «Переговоров». Менеджеры высшего звена участвовали в семинарах и конференциях.

В организации ООО «Евролот Запад» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Повышение квалификации персонала непосредственно на предприятии осуществляется:

- на производственно-экономических курсах

-на курсах целевого назначения;

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами. Занятия на производственно-экономических курсах заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов.

Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов.

В таблице 12 рассмотрим структуру персонала по уровню образования в организации ООО «Евролот Запад».

Таблица 12 - Структура персонала по уровню образования в организации ООО «Евролот Запад» 2007 –2009 г.г. (в % к общей численности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Высшее | 12,1 | 16,4 | 18,5 |
| Среднее специальное | 55,5 | 58 | 62,3 |
| Среднее и неполное среднее | 32,4 | 25,6 | 19,2 |

Из таблицы 12 видно, что наибольшую долю представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается.

Также в 2009 году на 11% возросла доля персонала со средним специальным образованием по сравнению с 2007 годом.

Логика системы оценивания персонала в организации ООО «Евролот Запад» состоит в следующем. Результат обычного оценивания работника как хорошего специалиста может его расхолаживать. Если людям говорят, что они средние работники, то возможны две реакции. Они могут решить, что человек, оценивающий их, просто что-то недопонял в их работе. Или они могут смириться с тем, что они просто середнячки и бросить даже попытки внести какой-то значительный вклад в развитие организации. Однако организация не заинтересована в этом. Она стремится к тому, чтобы работники всегда пытались внести выдающийся вклад в дело организации. Поэтому организация никому не станет говорить, что он просто средний работник.

**3.Разработка мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии**

**3.1. Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом**

Мотивация персонала очень серьезный вопрос для такого предприятия как ООО «Евролот Запад», особенно с учетом относительно высокого уровня текучести кадров, поэтому целесообразно выделить для этих целей менеджера по мотивации. Менеджер по мотивации возьмет на себя все задачи, связанные со стимулированием персонала, а именно:

* мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
* оценка удовлетворенности сотрудников от работы в компании (оценка их лояльности);
* разработка программ нематериального стимулирования (организация разного рода мероприятий, путевки, подарки и др.);
* работа с сотрудниками в процессе адаптации и при возможном увольнении;
* разработка рекомендаций по оплате труда.

На сегодняшний день должность «менеджер» по мотивации проявляется лишь в наиболее прогрессивных и инновационных российских предприятиях. Выделение мотивации в отдельную функцию управления персоналом позволит освободить остальных сотрудников и сконцентрировать все в одних руках. Кроме того, менеджер по мотивации сможет проводить регулярные опросы сотрудников ООО «Евролот Запад», выявляя глубинные причины поведения персонала. Анкета, которую на первом этапе своей деятельности может использовать менеджер по мотивации, представлена в приложении 3.

Должностная инструкция менеджера по мотивации:

**I. Общие положения**

**1. Менеджер по мотивации относится к категории руководителей.  
2. На должность Менеджер по мотивации назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж кадровой работы по специальности не менее \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**3. Менеджер по мотивации должен знать:  
3.1. Законодательные и нормативные правовые документы по вопросам управления персоналом.  
3.2. Трудовое законодательство.  
3.3. Основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса.  
3.4. Конъюнктуру рынка труда, рабочей силы и образовательных услуг.  
3.5. Методики профотбора и технику составления тестов на профпригодность.  
3.6. Современные концепции и методы управления персоналом с использованием автоматизированных подсистем “АСУ-кадры” и автоматизированных рабочих мест работников кадровых и иных подразделений предприятия.  
3.7. Основы трудовой мотивации и системы оценки персонала.  
3.8. Формы и методы обучения и повышения квалификации кадров.  
3.9. Порядок разработки трудовых договоров (контрактов).  
3.10. Методы и организацию менеджмента.  
3.11. Методы учета движения кадров.  
3.12. Основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и его кадровый состав.  
3.13. Основы общей и специальной психологии, социологии и психологии труда.  
3.14. Этику делового общения.  
3.15. Основы организации делопроизводства, в т.ч. кадрового.  
3.16. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.  
3.17. Правила внутреннего трудового распорядка.  
3.18. Правила и нормы охраны труда.**

**4. Назначение на должность Менеджер по мотивации и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия.**

**5. Менеджер по мотивации подчиняется непосредственно**

**6. На время отсутствия Менеджер по мотивации (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.**

**II. Должностные обязанности**

**Менеджер по мотивации:  
1. Создает эффективную систему управления кадрами и социальными процессами на предприятии, обеспечивающую условия для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, эффективного построения взаимоотношений в коллективе.  
2. Определяет потребность предприятия в персонале; разрабатывает систему замещения должностей и рабочих мест; изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; организует поиск кандидатов с использованием различных источников (средств массовой информации, Интернета, кадровых агентств и центров по трудоустройству и пр.).  
3. Проводит отбор из числа кандидатов, отвечающих требованиям разработанных программ или наиболее приемлемых с точки зрения руководства предприятия; проводит собеседования с нанимающимися на работу; изучает деловые и профессиональные качества работников при отборе, расстановке и планировании их деятельности и профессионального роста; обеспечивает укомплектование предприятия кадрами.  
4. Принимает участие в разработке организационной структуры предприятия (составление штатных расписаний, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, проектов трудовых договоров (контрактов), пр.).  
5. Подготавливает трудовые договоры (контракты), заключаемые с руководителями и специалистами высшего уровня; обеспечивает выполнение условий договоров.  
6. Обеспечивает качественное формирование и рациональное использование кадрового потенциала предприятия с учетом перспектив развития и повышения объемов производства (продаж, оказания услуг, выполнения работ и пр.).  
7. Создает необходимые условия и реальные возможности для развития и удовлетворения потребностей каждого работника.  
8. Планирует потребность в переподготовке и повышении квалификации персонала; организует обучение, стажировку, повышение квалификации персонала посредством направления работников в учебные заведения, привлечения высокопрофессиональных специалистов по подготовке кадров на предприятия для проведения обучения, тренингов и пр.  
9. Разрабатывает системы оценки деловых и личностных качества работников, организует проведение аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.  
10. Определяет и анализирует причины текучести и сменяемости работников, состояние трудовой и профессиональной дисциплины на предприятии; принимает участие в проводимых кадровым подразделением предприятия мероприятиях по укреплению трудовой дисциплины и закреплению кадров; изучает социально-бытовые потребности персонала и вырабатывает предложения по их реализации и защите трудовых ресурсов предприятия от текучести кадров.  
11. Разрабатывает и внедряет системы мотивации работников предприятия (разработка систем материального и морального стимулирования работников, способствующих достижению высоких экономических, технических и социальных показателей работы предприятия; разработка программ социального обеспечения работников; выработка предложений по предоставлению материальных и моральных преимуществ отдельным специалистам и др.).  
12. Составляет отчеты по зарплатам, премированию работников, показателям численности персонала, структуре и текучести кадров, конъюнктуре на рынке труда за отчетный период.  
13. Изучает результаты научно-исследовательских работ, нормативную, методическую и юридическую литературу, научные публикации, иные источники по проблемам управления кадрами и социальной защищенности работников.  
14. Анализирует состояние кадровой работы на предприятии и разрабатывает меры и предложения по повышению уровня ее проведения.  
15. Осуществляет контроль за правильным применением трудового законодательства на предприятии в части приема, перемещения, увольнения работников; поощрения отличившихся работников; наложения взысканий на работников, нарушающих требования должностных инструкций, трудовую дисциплину; продвижения по службе, понижения в должности.  
16. Подготавливает методические указания по развитию и совершенствованию форм работы с персоналом подразделений, управлению персоналом и доводит их до сведения руководителей структурных подразделений предприятия.  
17. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.  
18. Осуществляет прием граждан по личным вопросам, разрабатывает индивидуальные программы карьерного роста.  
19. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.**

**III. Права**

**Менеджер по мотивации имеет право:  
1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.  
2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.  
3. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и иных работников необходимую информацию, давать им обязательные для исполнения указания по управлению персоналом.  
4. Сообщать руководству предприятия о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в производственной и коммерческой деятельности предприятия и вносить предложения по их устранению.  
5. Требовать от руководителя предприятия: предоставления необходимых полномочий по привлечению специалистов по персоналу сторонних организаций (специалистов по тренингам, специалистов по подготовке кадров, пр.); обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.**

**IV. Ответственность**

**Менеджер по мотивации несет ответственность:  
1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.  
2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.  
3. За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.**

Также на менеджера по мотивации будет возложена функция управления карьерой наиболее перспективных сотрудников. Определять планирование карьеры работника в организации необходимо как непрерывный процесс взаимодействия работника и предприятия, заключающийся в разработке и коррекции плана карьеры работника в организации и направленный на достижение целей его карьеры, а со стороны организации – на максимальное использование потенциала работника на повышение эффективности деятельности и ООО «Евролот Запад» в целом. Определение плана карьеры работника можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию работником должностей, а также мероприятий, направленных на развитие его профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для занятия данных должностей.

Основой организации управления карьерой является разработка схем замещения должностей - используются данные учета должностей, в том числе и тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. На этой основе составляются списки кандидатов на замещение по каждой из должностей. Список кандидатов составляется с учетом естественной смены поколений.

В процессе управления карьерой учитывается тот факт, что потребности и интересы сотрудников меняются с переходом с одной ступени карьеры на другую, меняются и квалификационные требования к ним. Поэтому в необходимо создавать дифференцированные системы управления карьерой на начальных, промежуточных и финальных стадиях профессионального роста.

На ООО «Евролот Запад» необходимо установить оплату за работу сверх нормы труда. К ней относятся различные стимулирующие выплаты: доплата за совмещение профессий, за работу с меньшей численностью работников, чем положено по норме, за расширение зон обслуживания, премии за высокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов и т.п.

Условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу. Работодатель по согласованию с работником может наряду с колдоговорным регулированием условий оплаты устанавливать индивидуальные условия оплаты и индивидуальные нормы труда, но не ниже определенных коллективным договором.

Оплата труда зависит не только от непосредственного выполнения работы, но и многих других факторов, в современных условиях приобретающих особую важность.

- система материального стимулирования на предприятии должна основываться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и на этой основе распределения части полученной прибыли (фонда материального поощрения);

- надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов;

- доплаты за уровень занятости в течение смены должны вводиться преимущественно для ремонтного персонала. Этот вид позволяет учитывать различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих;

- надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачиваются из фонда руководителя подразделения. Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Формирование системы обучения принимаемых на работу сотрудников

Очевидно, что большое влияние на конкурентоспособность оказывает кадровый состав.

В большинстве организаций для молодых сотрудников предусмотрена специальная система обучения или стажировка. Молодые сотрудники ООО «Евролот Запад» будут проходит стажировку, которая продолжается несколько недель и заканчивается сдачей внутреннего экзамена, в ходе которого стажер должен показать свои знания, умение вести делопроизводство.

В компаниях DIXIS и Максус молодые сотрудники проходят предварительное обучение. Его продолжительность в среднем составляет от двух недель до двух месяцев, в течение которых молодые специалисты проходят тренинги, участвуют в ролевых играх, учатся эффективному разрешению конфликтных ситуаций, изучают технические особенности оборудования. Заканчивается обучение экзаменом. Как правило, во время обучения выплачивается стипендия.

Рекомендуется построить систему обучения следующим образом: молодые сотрудники сначала получают объем знаний по оборудованию (2 дня по 8 часов), а затем уже получают знания в области производству, (3 дня), после чего продолжают обучение уже непосредственно в процессе работы.

Данного мероприятие будет заключаться в разделении обучения на 2 этапа, при этом первым идет блок «оборудование», в результате которого часть обучаемых будет «забракована» как неподходящие для данного вида деятельности. Благодаря этому обучение на втором этапе «производства» будет более продуктивным.

Таким образом, для более эффективного управления персоналом на предприятии ООО «Евролот Запад» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом.

**3.2 Экономическое обоснование мероприятий.**

Затраты на менеджера по мотивации:

Поиск менеджера по мотивации через кадровое агентство «СкгПерсонал» - 6 тыс. руб.;

Таблица 13 - Расчет суммы затрат на оборудование рабочего места для менеджера по мотивации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Кол-во, ед. | Цена, руб. | Итого, руб. |
| **Единовременные затраты** | | | |
| Стол | 1 | 800 | 800 |
| Стул | 1 | 500 | 500 |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компьютер | 1 | 20000 | 20000 |
| Принтер | 1 | 5000 | 5000 |
| Модем | 1 | 1000 | 1000 |
| Шкаф для документов | 1 | 2500 | 2500 |
| **Текущие затраты** | | | |
| Канц. Товары | - | 1000 | 1000 |
| Оплата труда | 1 | 21000 | 210000 |
| Интернет услуги | - | 500 | 500 |
|  |  | Итого: | 254800 р. |

Годовой фонд оплаты труда менеджера по мотивации – 210 тыс. руб.;

Оборудование рабочего места для менеджера по мотивации составит – 29 800 руб.;

Годовые затраты на анкетирование(образцы анкет представлены в приложение 3) составят –8 тыс. руб. (2 раза в год по 4 тыс. руб.);

Проведение аттестации – 11 тыс. руб. (2 раза в год по 5,500 . руб.).

Итого: 273800 руб.

Реализация данного мероприятия:

* требует затрат в размере 273800 руб.;
* требует увеличения численности персонала на 1 человека (менеджер по мотивации);
* приведет к росту товарооборота ООО «Евролот Запад», затраты будут отнесены на себестоимость, фонд оплаты труда.

Экономическая эффективность от внедрения менеджера по мотивации:

- предполагаемое увеличение прибыли на 7% (приложение 5)

3456 т.р.\*1,07=3697,9 т.р.

3697,9 т.р.-3456 т.р.=241,9 т.р.- эффект от внедрения менеджера по мотивации.

- эффективность внедрения мероприятия;

=7рублей, (1)

На 100 рублей затрат, 7 рублей прибыли.

273,8 т. р.- затраты на менеджера по мотивации;

- срок окупаемости;

273,8 т. р./241,9 т.р. =1,1года (3)

Следовательно, предложенное мероприятие эффективно. Затраты на внедрение предложенного мероприятия полностью покрываются за счет увеличения прибыли

Мероприятие 2. Формирование системы обучения принимаемых на работу сотрудников»

Предполагается, что по итогами обучения (5 дней) для повышения мотивации к обучению будет осуществляться выплата «премии» тем будущим сотрудникам, которые сдадут экзамен, в размере 1 тыс. руб. Предположительно, в 2009 году, с учетом высокого уровня текучести кадров, будет произведен набор 23 человек . Из них на 1 этапе отсеется около 15%. Таким образом, ООО «Евролот Запад» получит около 18, которые смогут заполнить вакансии, образовавшиеся благодаря текучести кадров. Очевидно, что размер «премии» составит около 18 тыс. руб. Годовые затраты составят 216 т.р.

Предполагаемое увеличение прибыли на 3%(приложение 5)

3456 т. р.\*1,03=3559 т.р.,6т.р.

3559 т.р. -3456 т.р.=103,6 т.р. – эффект от формирования системы обучения

- эффективность внедрения мероприятия

=0.03 р. (1)

На 100 рублей затрат, 3 рубля прибыли.

216 т.р.- затраты на систему обучения

- срок окупаемости;

216 т.р. /103,6 т.р.=2 года (3)

Следовательно, предложенное мероприятие эффективно. Затраты на внедрения полностью покрываются за счет увеличения прибыли.

Общая экономическая эффективность от внедрения этих мероприятий составляет:

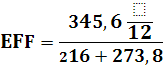
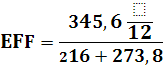
- увеличение прибыли на 10 %;

3456 т.р.\*1,1=3801,6 т.р.

3801,6 т.р. -3456т.р. =345,6 т. р.- эффект от двух мероприятий

- общая эффективность от внедрения мероприятий;

= 0.05, (1)



На 100 рублей затрат, 5 рублей прибыли.

273,8 т.р.- затраты на менеджера по мотивации

216т.р. - затраты на систему обучения

- общий срок окупаемости

489.8 т.р. /345,6 т.р. = 1.4 года

Следовательно, предложенные мероприятия эффективны. Затраты на внедрения полностью покрываются за счет увеличения прибыли

**Заключение**

В первой части дипломной работы был изложен теоретический материал по управлению персоналом. Было дано следующие определение: персонал это личный состав организации, работающий по найму; это главный ресурс организации в борьбе с конкурентами.

Управлять персоналом значит планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров. Руководство персоналом осуществляется несколькими методами, которые взаимосвязаны между собой: экономическими, административными, социально – психологическими. Главная цель управления в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике данного торгового предприятия и способных обеспечить основные задачи его развития.

Система управления персоналом формируется в соответствии с целями организации, включает в себя подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем.

Вторая часть курсовой работы – практическая. Здесь была проделана следующая работа:

* проведен анализ и существующей системы управления персоналом в ООО «Евролот Запад»:
* дана организационно–экономическая характеристика деятельности предприятия.

Средний возраст работающих на предприятии: в 2007 – 41 год, 2008 –40 лет, 2009 –39 лет.

На предприятии складываются тенденции к омоложению кадрового состава, созданию квалифицированного кадрового резерва. Большое внимание уделяется повышению квалификации, общего образовательного уровня работников. При приеме на работу предпочтение отдается специалистам в возрасте до 35 лет имеющим высшее или средне-специальное образование.

Наблюдается значительное снижение увольнений.

В ООО «Евролот Запад» наблюдается относительно высокая текучесть кадров

Текучесть кадров за последние три года превышает 11%.

Положительные тенденции наблюдаются и в отношении трудовой дисциплины, количество прогулов:2007 г. – 42, 2008г. – 55, 2009 г. – 36

Важным направлением кадровой работы является обучение и повышение квалификации персонала. Обучение кадров в ООО «Евролот Запад» проводится с 2007 года.

В организации предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Наибольшую долю в ООО «Евролот Запад» представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается.

Также в 2009 году на 11% возросла доля персонала со средним специальным образованием по сравнению с 2007 годом.

В третьей части дипломной работы предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии.

1.Мотивация персонала очень серьезный вопрос для такого предприятия как ООО «Евролот Запад», особенно с учетом относительно высокого уровня текучести кадров, поэтому целесообразно выделить для этих целей менеджера по мотивации. Менеджер по мотивации возьмет на себя все задачи, связанные со стимулированием персонала, а именно:

* мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
* оценка удовлетворенности сотрудников от работы в организации;
* разработка программ нематериального стимулирования (организация разного рода мероприятий, путевки, подарки и др.);
* работа с сотрудниками в процессе адаптации и при возможном увольнении;
* разработка рекомендаций по оплате труда.

Выделение мотивации в отдельную функцию управления персоналом позволит освободить остальных сотрудников и сконцентрировать все в одних руках. Кроме того, менеджер по мотивации сможет проводить регулярные опросы сотрудников ООО «Евролот Запад», выявляя глубинные причины поведения персонала. Анкета, которую на первом этапе своей деятельности может использовать менеджер по мотивации, представлена в приложении 3.

Затраты на менеджера по мотивации составят- 273тыс. рублей

Таким образом эффект от внедрения мероприятия составит 241.9 т.р.

Поэтому на 100 рублей затрат получится 7 рублей прибыли.

И сроком окупаемости 1,1года. Следовательно, предложенное мероприятие эффективно.

2. Формирование системы обучения принимаемых на работу сотрудников

Рекомендуется построить систему обучения следующим образом: молодые сотрудники сначала большой объем знаний по оборудованию (2 дня по 8 часов), а затем уже получают знания в области производства, (3 дня), после чего продолжают обучение уже непосредственно в процессе работы.

Затраты на систему обучения составят 216 тыс. рублей. Таким образом эффект от внедрения мероприятия составит 103,6 т.р. Поэтому на 100 рублей затрат, 3рубля прибыли. Срок окупаемости составит 2 года.

Общее внедрение предложенных мероприятий составит:

345,6 т.р.- эффект от двух мероприятий

На 100 рублей затрат, 5 рублей прибыли.

И общим сроком окупаемости 1.4 года

Следовательно, предложенные мероприятия эффективны. Затраты на внедрения полностью покрываются за счет увеличения прибыли.

**Список используемой литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 2009 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. -2007. - № 32. - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. - 2001. - 31 декабря.
3. Конституция РФ. Принята на всенародном референдуме 12 декабря 1993 (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ и от 30.12.2008 № 7-ФКЗ)
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с. С.128-154.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д.. «Раскрепощенный менеджер», М. «Дело», 2003г.
6. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие: Феникс, 2003.-448с.
7. Гончарук В. А. «Маркетинговое консультирование», М. «Дело», 2000.
8. Деслер Г. Управление персоналом. –М.:Бином,2004.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом . – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с., вкл. С.375-579.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
11. Зайцева О.Н., Радугин .А. и др. Основы менеджмента. -М.: Центр, 2000. -с.286-311.
12. Завьялова П.С., Демидова В. Е. «Маркетинг во внешнеэкомической деятельности предприятия», М. «Внешторгиздат», 2000.
13. Иванова С.В. Мотивация на 100%/ С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнескукс, 2005 – 288 с. – (Серия «Бизнес на 100%»).
14. Котлер Ф.. «Управление маркетингом», М. «Экономика», 2004.
15. Крутик А., Пименова А.. «Введение в предпринимательство», С-Пб. «Политехника», 2005г.
16. Кибанов А. «Управление персоналом», М. «Инфра-М», 2004.
17. Ковалев А. И., Войленко В. В. «Маркетинговый анализ», М. « Центр экономики и маркетинга» 2004.
18. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях.-М.: Вершина, 2004.
19. Кнорринг В.. «Искусство управления», М. «БЕК», 2004.
20. Красовский Ю.. «Управление поведением на фирме», М. «Инфра-М», 2003.
21. Магура М. И., «Поиск и отбор персонала», М. ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.
22. Маслов Е. В. «Управление персоналом предприятия», Москва – Новосибирск, 2001.
23. Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 224 с.
24. Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е, испр. и доп. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 240 с. (Серия «Новые технологии»)
25. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. «Управление персоналом», М. «Финстатинформ», 2004.
26. Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М.. «Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект)», М. РЭА им. Плеханова, 2003.
27. Осипов Ю. и Смирнова Е.. «Основы предпринимательского дела», М. «БЕК», 2002.
28. Пугачев В.П Руководство персоналом:Учебник-М.: АспектПресс, 2006-416с..
29. Распопов В.М., Распопов В.В. Основы менеджмента. -Магнитогорск: МаГУ, 2000. -с.126-137.
30. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер 2003.
31. Самоукина Н.В.Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах –М.:Вершина, 2008.-224с.
32. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. 278 с.
33. Травин В. В., Дятлов В. А. «Основы кадрового менеджмента», М. «Дело», 2004.
34. Уткин Э.. «Управление фирмой», М. «Акалис», 2001.
35. Чемеков В.П. Грейдинг технология построения системы управления персоналом-МОСКВА: Вершина,2008-208с.
36. Чемеков В.П., Кузнецова Т.Г. Ранжирование – средство управлением развития персонала//Персонал Микс , 2002.- №3(12).-С.28-31.
37. Чемеков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру//Кадровый вестник,2000-№8(20).-С.20-25.
38. Шаховой В.А. Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина». 2003. – 224 с.
39. Эванс Дж., Берман Б.. «Маркетинг», М. «Экономика», 2003 Якокка Л. Карьера менеджера. М.:2004. С.206.
40. http//www. amr.ru
41. http//www. aup.ru
42. http//www. businesspravo.ru
43. http//www. ht.ru

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1

Показатели деятельности общества за три последних отчетных периода (тыс. рублей).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2007 г | 2008 г | 2009 г |
| Денежная выручка | 65385 | 171093 | 244317 |
| -реализованной продукции | 53075 | 141791 | 195949 |
| -расходы на продажу | 9045 | 25378 | 41918 |
| Прибыль | 3265 | 3224 | 6450 |
| Налоги, уплачиваемые в бюджет | 2923 | 2394 | 2994 |
| Чистая прибыль | 342 | 1530 | 3456 |

Приложение 2

Кредиторы ООО «Евролот Запад»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Наименование кредитора |  |  |  | | |  |  |  |  |
|  |  |  | Сумма | | |  |  | Расшифровка | Дата |
|  |  |  |  | вт. ч. |  | | В т.ч. |  | задолженности | образования |
|  |  |  |  |  | текущая |  | просроче | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | | нная | Доля, % |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | Поставщики и подрядчики, в | |  |  |  | |  |  |  |  |
| 1. |  | том числе: |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  | за пред. услуги | 10.05.2009 |
|  |  | ИП Курлович В.А. |  |  | 3552 |  | |  | 12,92 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | 000 "Мясная компания" |  |  | 691 |  | |  | 2,51 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  |  | 000 «Юни-С» |  |  | 434 |  | |  | 1,58 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  |  | 000 «ЭкоСтрим» |  |  | 1994 |  | |  | 7,25 | за пост.товар | 21.05.2009 |
|  |  | 000 «Контракт-Сервис» |  |  | 231 |  | |  | 0,84 | за пост.товар | 21.05.2009 |
|  |  |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | 000 «Алькоммаркет» |  |  | 195 |  | |  | 0,71 | за пост.товар | 10.05.2009 |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  | за пред.услуги | 10.05.2009 |
|  |  | 000 «МегаЛэнд» |  |  | 819 |  | |  | 2,98 |  |  |
|  |  | 000 «Гефест» |  |  | 175 |  | |  | 0,64 | за пост.товар | 15.05.2009 |
|  |  | ИП Трошин Юрий |  |  |  |  | |  |  | за пост.ётовар | 21.05.2009 |
|  |  | Александрович |  |  | 873 |  | |  | 3,18 |  |  |
|  |  | Соболь А.В. ИП |  |  | 99 |  | |  | 0,36 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  |  | 000 «Вектор Групп» |  |  | 890 |  | |  | 3,24 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  | за пред.услуги | 10.05.2009 |
|  |  | 000 «Триумф ритейл» |  |  | 70 |  | |  | 0,25 |  |  |
|  |  | МУП «Спецавтохозяйство» |  |  | 53 |  | |  | 0,19 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  |  | 000 «АНТ» |  |  | 124 |  | |  | 0,45 | за пост.товар | 05.05.2009 |
|  |  | 000 «Семь морей» |  |  | 66 |  | |  | 0,24 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  |  | ИП Корхов А.В. |  |  | 126 |  | |  | 0,46 | за пост. товар | 25.05.2009 |
|  |  | 000 «Брянский |  |  |  |  | |  |  | за пост. товар | 21.05.2009 |
|  |  | мясокомбинат» |  |  | 100 |  | |  | 0,36 |  |  |
|  |  | 000 «Брянск-Останкино» |  |  | 107 |  | |  | 0,39 | за пост. товар | 25.05.2009 |
|  |  | ИП Солдатова Т.В. |  |  | 181 |  | |  | 0,66 | за пост. товар | 25.05.2009 |
|  |  | 000 «Агроторг» |  |  | 195 |  | |  | 0,71 | за пост.товар | 14.05.2009 |
|  |  | ИП Корхов В.В. |  |  | 284 |  | |  | 1,03 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  |  | 000 «РуссАлко» |  |  | 69 |  | |  | 0,25 | за пост.товар | 14.05)008 |
|  |  | 000 «Оптовик» |  |  | 739 |  | |  | 2,69 | за пост.товар | 10.05.2009 |
|  |  | 000 «Мороз» |  |  | 221 |  | |  | 0,80 | за пост.товар | 21.05.2009 |
|  |  | 000 «Савала» |  |  | 59 |  | |  | 0,21 | за пост.товар | 10.05.2009 |
|  |  | 000 «Объединенная |  |  | 324 |  | |  |  | за пост. товар | 15.05.2009 |
|  |  | дистрибьюторская компания» | |  |  |  | |  | 1,18 |  |  |
|  |  |  | |  |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | 000 «ПродМастер плюс» |  |  | 54 |  | |  | 0,20 | за пост.товар | 14.05.2009 |
|  |  | ИП Ком В.И. |  |  | 6l |  | |  | 0,22 | за пост.товар | 15.05.2009 |
|  |  |  |  |  | 788 |  | |  |  |  |  |
|  |  | ИП Мачехин в.я. |  |  |  | 2,87 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  | ИП Сизиков СЛ. | |  |  | 88 |  | |  | 0,32 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  | 000 «Палма» | |  |  | 59 |  | |  | 0,21 | за пост. товар | 14.05.2009 |
|  | ИП Сироткин М.В. | |  |  | 431 |  | |  | 1,57 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  | ИП Зуева А.В. | |  |  | 51 |  | |  | 0,19 | за пост.товар | 12.05.2009 |
|  | 000 «Агама Трэйд» | |  |  | 165 |  | |  | 0,60 | за пост.товар | 21.05.2009 |
|  | 000 «НИКА» | |  |  | 175 |  | |  | 0,64 | за пост.товар | 25.05.2009 |
|  | 000 «Продуктовый мир- | |  |  |  |  | |  |  | за пост. товар | 21.05.2009 |
|  | плюс» | |  |  | 198 |  | |  | 0,72 |  |  |
|  | 000 «А-Трэйд» | |  |  | 3376 |  | |  | 12,28 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  | 000 «Одиссей | |  |  | 81 |  | |  | 0,29 | за пост.товар | 15.05.2009 |
|  | 000 «Приосколье-Брянск» | |  |  | 874 |  | |  | 3,18 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  | ИП Варнаков С.А. | |  | . | 166 |  | |  | 0,60 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  | ИП Суханов с.г. | |  |  | 115 |  | |  | 0,42 | за пост.товар | 10.05.2009 |
|  | 000 «Чемпион» | |  |  | 297 |  | |  | 1,08 | за пост. товар | 10.05.2009 |
|  | 000 «Селтинг» | |  |  | 59 |  | |  | 0,21 | за пост.товар | 21.05.2009 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 000 «Элитпиво» | 56 |  | 0,20 | за ПОСТ.товар | 14.05.2009 |
|  | 000 | 118 |  |  | за ПОСТ.товар | 10.05.2009 |
|  | «Брянскалкогольоптторг» |  |  | 0,43 |  |  |
|  | «Медком МП» 000 | 353 |  | 1,28 | за пост. товар | 21.05.2009 |
|  | Прочие поставщики | 5471 |  | 19,90 |  |  |
|  | Задолженность перед | 1003 |  | 3,65 |  |  |
| 2 | персоналом организации |  |  |  |  |  |
|  | Задолженность перед | 191 |  | 0,70 |  |  |
|  | государственными |  |  |  |  |  |
| 3 | внебюджетными фондами |  |  |  |  |  |
|  | Задолженность по налогам и | 590 |  | 2,16 |  |  |
| 4 | сборам |  |  |  |  |  |
| **Итого:** | | **27491** |  | **100** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Приложение 3

Образцы предлагаемых анкет для совершенствования системы мотивации.

Анкета № 1

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей организации.

1. Проранжируйте по 10-ти бальной системе факторы, которые, на ваш взгляд,могут повысить вашу производительность труда.

* Хорошие шансы продвижения по службе.
* Стабильный заработок.
* Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата).
* Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
* Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.
* Сложная и трудная работа.
* Работа, позволяющая думать самостоятельно.
* Высокая степень ответственности.
* Интересная работа, требующая творческого подхода.
* Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

1. Проранжируйте по 10-ти бальной системе факторы, которые по-вашему мнению, делают работу привлекательной.

* Работа для большого напряжения и стресса.
* Удобное расположение офиса.
* Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений.
* Работа с людьми, которые мне нравятся.
* Хорошие отношения с непосредственным начальником.
* Достаточная информация о том, что вообще происходит в организации.
* Стабильная работа без угрозы увольнения.
* Гибкое рабочее время (гибкий график).
* Справедливое распределение объемов работы.
* Дополнительные льготы. Напишите какие: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Выберите условия, которые вам нравятся в вашей работе и оцените их по 10-ти бальной системе.

* Ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель.
* Мой заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу.
* Мне часто поручается выполнять большие задания, делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями.
* Я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации.
* Меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий).
* Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала.
* У меня не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым мне для работы.
* Меня давно не повышали в должности.
* Мне давно не повышали заработную плату.
* У нас в организации плохая психологическая атмосфера.

1. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Общий стаж работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в нашей организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел в котором вы работаете\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Спасибо за ваши ответы!

Анкета № 2

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей организации.

1. Проранжируйте по 10-ти бальной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.

* Самостоятельность в работе.
* Стабильная работа без угрозы увольнения.
* Возможность повышать профессиональный опыт.
* Работа в подчинении авторитетного руководителя.
* Справедливая оценка работы.
* Возможность видеть результаты своего труда.
* Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
* Достаточная информация о том, что происходит в организации, участие в решении актуальных проблем организации.
* Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.
* Возможность видеть результаты своего труда.

1. Проранжируйте по 10-ти бальной системе факторы, которые по-вашему мнению, делают работу привлекательной.

* Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
* Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.
* Миссия и ценности организации.
* Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.
* Общение с коллегами, партнерами и клиентами.
* Работа в сплоченной команде.
* Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.).
* Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений).
* Позитивная атмосфера в организации (отделе), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся.
* Красивый, престижный офис организации.

1. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Общий стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в нашей организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел в котором вы работаете\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за ваши ответы!

Приложение 5 - Предполагаемое увеличение прибыли

Таблица 1 –Эффективность внедрения мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Повышение эффективности от внедрения мероприятий | Эффективность |
| 1. Внедрение менеджера по мотивации | Повышение мотивации персонала в организации, Увеличение производительности труда на 7 % | 1470 |
| 2. Формирование системы обучения | Увеличение объемов продаж на 3 %. | 4485 |

0,07\*21000\*1=1470

0.03\*6500\*23=4485

Приложение 6 -Штатное расписание ООО «Евролот Запад»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | Должность | Кол-во человек |
| 1 | Генеральный директор | 1 |
| 2 | Заместитель генерального директора  По: - Коммерческим вопросам  - Производству  - Управления финансами | 1  1  1 |
| 3 | Начальник отдела снабжения | 1 |
| 4 | Главный маркетолог | 1 |
| 5 | Маркетолог | 3 |
| 6 | Начальник отдела сбыта | 1 |
| 7 | Менеджер по сбыту | 6 |
| 8 | Главный бухгалтер | 1 |
| 9 | Бухгалтер | 8 |
| 10 | Кассир | 15 |
| 11 | Начальник отдела кадров | 1 |
| 12 | Заместитель начальника отдела кадров | 1 |
| 13 | Инспектор по кадрам | 1 |
| 14 | Менеджер по качеству | 1 |
| 15 | Заведующий складом №1 | 2 |
| 16 | Грузчик склада №1 | 15 |
| 17 | Заведующий складом №2 | 2 |
| 18 | Грузчик склада №2 | 18 |
| 19 | Начальник отдела №1 | 1 |
| 20 | Мастер отдела | 9 |
| 21 | Рабочие отдела | 33 |
| 22 | Начальник отдела №2 | 1 |
| 23 | Мастер отдела №2 | 15 |
| 24 | Рабочие отдела № 2 | 22 |
| 25 | Начальник административно – хозяйственного отдела | 1 |
| 26 | Уборщица | 7 |
| 27 | Служба охраны | 25 |
| 28 | Дворник | 5 |
| 39 | Начальник административно-хозяйственного отдела | 1 |
| 30 | И другие работники |  |
|  | **Итого:** | **460** |