МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ХЕРСОНСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ

*КАФЕДРА*: МЕНЕДЖМЕНТА И ТЕХНОЛОГИИ ОТРАСЛИ

## КУРСОВАЯ РАБОТА

## НА ТЕМУ:

## “РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ”

|  |  |
| --- | --- |
| ПРОВЕРИЛ: |  |
| ВЫПОЛНИЛ: | Студент экономического факультета, группы ЭП – 51, Караичев Ю.А. |

Херсон 2002

**РЕФЕРАТ**

## При написании курсовой работы на тему: «Разработка мероприятий по управлению персоналом на предприятии торговли в ЧК «Елена» было использовано 3 рисунка, 2 таблицы.

Вся курсовая работа содержит 31 лист.

В курсовой работе было использовано 19 источников литературы.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГО­ВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

*1.1. Классификация работников по основным признакам;*

# *Управление численностью и составом персонала;*

# *Управление производительностью труда;*

*1.4. Управление стимулированием труда.*

2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЧК «ЕЛЕНА».

*2.1. Управленческое обследование ЧК «Елена»;*

*2.2. Экономическое обследование ЧК «Елена».*

3. ПОИСК И ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ РЕЗЕРВОВ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

**ВВЕДЕНИЕ**

Одной из важных функций торгового менеджмента явля­ется управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особеннос­тями деятельности торговых предприятий.

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 отрасли (в общей сумме издержек обращения розничных торговых предприятий затраты на содержание персонала составляют 40-50%).

Необходимость приближения к покупателям пунктов продажи товаров массового спроса (а они составляют преимущественную часть продовольственных товаров и значительную часть непродовольственных товаров) затруд­няет возможности их концентрации. Поэтому основу розничной торговой сети составляют небольшие магазины с численностью работников до 15 человек. В таких мага­зинах существенно ограничены возможности узкого профес­сионального и технологического разделения труда, что вызывает соответственно высокую долю совмещения тру­довых функций работниками.

Целью данной работы является анализ состояния торгового предприятия ЧК «Елена» в части по управлению персоналом в данной компании. Необходимо выяснить, как внутрифирменная политика фирмы складывается на состав, количество, численность персонала, его производительность и внутреннюю мотивацию. Требуется узнать, какие мероприятия по управлению персоналом необходимы для положительного функционирования фирмы в целом.

Задачей курсовой работы является анализ общих принципов управления персоналом торго­вого предприятия, классификации работников, анализ численности и состава персонала, производительности и стимулирования труда. Необходимо рассмотреть хозяйственную деятельность торгового предприятия ЧК «Елена», а также необходимо найти и оценить возможные резервы роста производительности труда на предприятии.

Данная тема является актуальной, т.к. разработка успешных мероприятий по управлению персоналом на предприятии торговли является одним из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии торговли, а следовательно, повышение прибыли на предприятии в целом.

На примере ЧК «Елена» мы рассмотрим, каких принципов по управлению персоналом придерживается руководство компании.

1. **ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1. КЛАССИФИКАЦИЯ РАБОТНИКОВ ПО ОСНОВНЫМ ПРИЗНАКАМ.**

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 розничной 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), *специалистов* и т.п. В составе торгово-оперативного персонала — долж­ности (профессии) *продавцов, кассиров, контролеров-кассиров* и 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 продавцов выделяют специальности — *продавец продовольственных товаров, продавец непродо­вольственных товаров* и т.п.

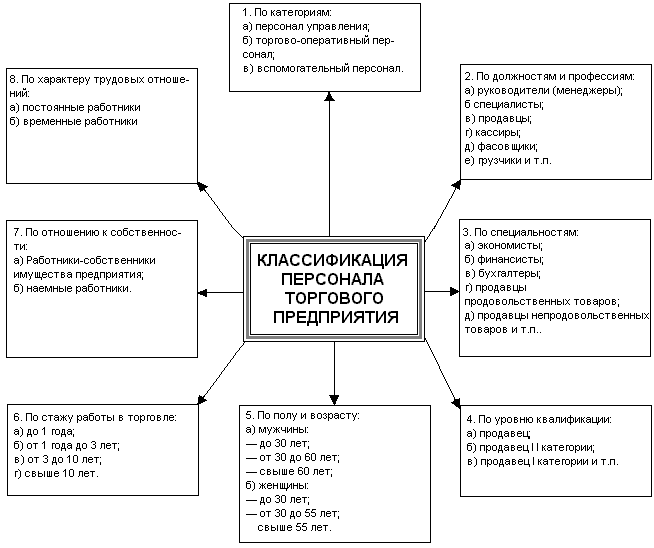
4. По уровню квалификации. Работники основных долж­ностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд *квалификационных категорий* (продавцы и кассиры — на 3; специалисты — на 4; грузчики — на 6 и т.п.).

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.

6. По стажу работы в торговле. Действующей практикой учета предусматривается группировка работников торговых предприятий со стажем работы в торговле до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления персоналом эта группировка также может быть детализирована.

7. По отношению к собственности. В зависимости от этого признака на предприятиях торговли выделяют *работников — собственников его имущества и наемных работников.*

8. По характеру трудовых отношений. По этому признаку работники торговых предприятий подразделяются на *пос­тоянных и временных.*



**Рис. 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.

Процесс управления персоналом торгового предприятия базируется на следующих основных принципах:

1. Система формирования и использования персонала тор­гового предприятия должна быть подчинена общей стратегии его развития. Управление персоналом должно быть интег­рировано со стратегией управления товарооборотом и тор­говыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия.

2. В процессе управления персоналом должна преследовать­ся цель стабилизации состава работников. С экономических позиций высокая текучесть персонала на предприятиях торговли обходится очень дорого даже по отношению к рабочим специальностям, а опытных, высококвалифици­рованных специалистов и менеджеров заменить очень сложно (лишь первоначальная их подготовка в системе высшего образования обходится торговому предприятию в сумму, эквивалентную 10-25 тыс. долларов США).

3. В процессе управления персоналом небольших магазинов (до 15 человек) следует отказываться от жесткой классифи­кации работ. Наибольшая эффективность использования персонала таких магазинов достигается при совмещении профессий работников для обеспечения выполнения необ­ходимого объема разных видов работ.

4. Отбор работников, на которых намечено распространить гарантию занятости в фиксированном периоде, должен осу­ществляться на конкурсной основе. В первую очередь этот принцип относится к наемным работникам — главным менеджерам и специалистам торговых предприятий, но может быть распространен и на квалифицированных про­давцов по реализации товаров наиболее сложного ассорти­мента. В процессе конкурсного отбора предпочтение должно отдаваться работникам, которые обладают не только высо­кой квалификацией, но и способностью к индивидуальному поиску, адаптации к высокодинамичной конъюнктуре пот­ребительского рынка.

5. В процессе формирования и использования персонала необходимо учитывать трудовую мотивацию основных работ­ников и стремиться к ее реализации в рамках возможностей торгового предприятия. Формирование трудовой мотивации отражает изменения ценностных приоритетов работников в условиях перехода к рыночной экономике, желание на­емных работников к сотрудничеству и партнерству с владель­цами предприятия на долгосрочной основе,

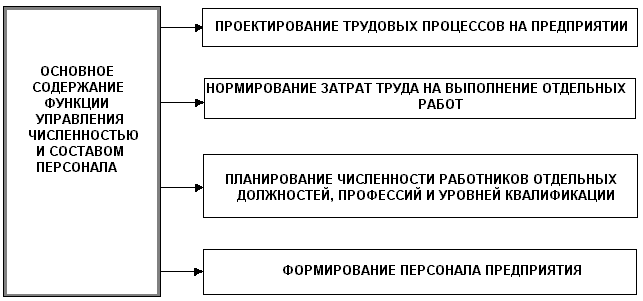
6. В процессе управления персоналом торгового предприя­тия должны обязательно учитываться правовые нормы госу­дарственного регулирования занятости и оплаты труда. Это относится к порядку приема работников на работу, обес­печению соответствующих режимов и условий их труда, соблюдению минимальной границы заработной платы, обес­печению соответствующих социальных выплат и другим установленным правовым нормам в этой сфере.

# 1.2. УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ И СОСТАВОМ ПЕРСОНАЛА.

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).*



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

1. Проектирование трудовых процессов на предприятиях предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. На предприятиях торговли общий объем выполняемых работ определяется, прежде всего, планируемым объемом и составом розничного товарооборота, а также номенклату­рой и объемом оказываемых ими дополнительных услуг покупателям. Определенное влияние на формируемый объем работ оказывают также размеры торговой площади и используемые торговые технологии (в первую очередь применяемый метод продажи товаров).

Общий объем выполняемых работ должен быть распре­делен между отдельными группами исполнителей. Такое распределение основано на разделении труда, т.е. на относительном обособлении различных видов деятельнос­ти торгового предприятия. Основными видами разделения труда на предприятиях торговли являются функциональ­ное, технологическое и квалификационное.

*Функциональное разделение труда* осуществляется, прежде всего, в разрезе основных категорий персонала — управления, торгово-оперативного и вспомогательного. На крупных торговых предприятиях, имеющих сложную структуру уп­равления, труд персонала управления подлежит более уг­лубленному функциональному разделению, которое получает свое отражение в схеме организационной структуры управ­ления данным предприятием.

*Технологическое разделение труда* осуществляется, как правило, по категориям торгово-оперативного и вспомога­тельного персонала. Разделение этих категорий персонала в разрезе профессий определяется объемом отдельных опе­раций основного и вспомогательного торгово-технологических процессов.

*Квалификационное разделение труда* определяется разли­чием работ, выполняемых на торговом предприятии, по уровню их сложности.

Глубина разделения труда на предприятиях торговли диктуется в первую очередь их размерами и общим объемом их деятельности. На небольших торговых предприятиях возможности разделения труда существенно ограничены, что определяет необходимость его совмещения при про­ектировании трудовых процессов.

2. Нормирование затрат труда на выполнение отдельных работ предусматривает разработку и использование на предприятиях торговли определенной системы норм труда. Эта система может включать: нормы численности, нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания.

*Нормы численности* определяют количество работников, необходимых для выполнения определенного объема рабо­ты. Такие нормы рекомендуется разрабатывать на крупных торговых предприятиях, имеющих широко диверсифици­рованную по регионам сеть магазинов одинаковой товарной специализации. Основным критерием дифференциации норм численности в этом случае может выступать объем товарооборота или размер торговой площади.

*Нормы времени* определяют необходимые затраты вре­мени одного или группы работников на выполнение отдельных видов работ (в расчете на единицу работы). На предприятиях торговли такие нормы устанавливаются обычно на операциях вспомогательного торгово-технологического процесса (фасовка отдельных групп товаров, разгрузка отдельных видов транспорта и т.п.) Такие нормы выражаются в человеко-часах или человеко-минутах.

*Нормы выработки* определяют объемы работ в стоимост­ных или натуральных единицах измерения, которые долж­ны быть выполнены одним или группой работников в течении определенного периода времени. Нормы выработ­ки на предприятиях торговли устанавливаются обычно для основных профессий работников торгово-оперативного персонала (продавцов, контролеров-кассиров и т.п.).

*Нормы обслуживания* определяют необходимое количест­во единиц оборудования, площади, рабочих мест, которое должно быть обслужено одним или группой работников в течение смены или другого периода времени. На предприя­тиях торговли их устанавливают обычно для отдельных профессий вспомогательных работников (для механиков торгового оборудования, уборщиков и т.п.).

3. Планирование численности работников отдельных долж­ностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников действующего предприятия предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего вре­мени в предплановом периоде.

Основной задачей *анализа динамики персонала* является установление тенденций изменения его количественного и качественного состава с позиций соответствия темпам развития хозяйственной деятельности торгового предприя­тия. В этих целях темпы развития численности отдельных категорий работников сопоставляются с темпами развития товарооборота, объема реализованных платных услуг, вало­вого дохода, прибыли и некоторых других показателей. Особое внимание в этом разделе анализа должно быть уделено изучению тенденций изменения профессиональ­ного и квалификационного состава работников, его соот­ветствия объемам и сложности отдельных видов работ, выполняемых на предприятии.

*Расчет плановой численности работников* может быть осуществлен на основе разработанных нормативов или на основе количества рабочих мест и планового баланса рабо­чего времени. Второй метод используется обычно для опре­деления потребности в продавцах, контролерах-кассирах, кассирах торгового зала, т.е. персонала, осуществляющего непосредственное обслуживание покупателей. При расчете их численности исходят из установленного в торговом зале количества рабочих мест работников отдельных профессий и режима работы магазина.

При планировании необходимого количества работ­ников указанных профессий определяют явочную и среднесписочную их численность.

*Явочная численность* представляет собой количество работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабо­чих мест в течение всего времени работы магазина с учетом затрат времени на осуществление подготовительно-заключительных операций (выкладка товаров, подсчет выручки и т.п.).

Расчет явочной численности работников указан­ных профессий проводится по следующей формуле:



Чя — явочная численность работников, чел.;

Рм—количество рабочих мест работников данной профессии, предусмотренное в торговом зале, един.;

Вм — объем времени работы магазина в неделю, часов;

Впз—объем времени, затрачиваемого на осуществ­ление подготовительно-заключительных операций в не­делю, часов;

Вр—плановый фонд рабочего времени одного работ­ника в неделю, часов.

*Среднесписочная численность* представляет собой общее количество работников, которое необходимо магазину с учетом замены работников уходящих в отпуск, отсутствую­щих по болезни или по другим причинам. Она определяется путем умножения явочной численности на коэффициент замены временно отсутствующих работников. Этот коэф­фициент рассчитывается путем деления номинального фонда рабочего времени в периоде (т.е. полного числа рабочих дней в периоде) на планируемое число рабочих, дней одного работника в этом же периоде (с учетом планируемых невыходов на работу по уважительным причи­нам, предусмотренным действующим трудовым законода­тельством, коллективным трудовым договором или условиями индивидуальных трудовых контрактов). Расчет среднесписочной численности работников указанных профессий произ­водится по следующей формуле:



Чс — среднесписочная численность работников, чел.;

Чя — явочная численность работников, чел.;

Рп — полное число рабочих дней в плановом периоде;

Рр — планируемое число рабочих дней одного работ­ника.

Рассчитанная плановая среднесписочная численность продавцов, кассиров, контролеров-кассиров может быть уменьшена с учетом выполнения части их работ работ­никами других должностей и профессий (если такая прак­тика сложилась на предприятии).

По результатам расчета плановой потребности в работни­ках отдельных должностей, профессий и уровней квалифи­кации на предприятии составляется *штатное расписание.* В нем отражаются также работники, занятые неполный рабочий день или неполную рабочую неделю (по таким должностям и профессиям показывается соответствующая доля штатной единицы).

4. Формирование персонала предприятия предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необхо­димых работников на рынке труда, их подготовке в соот­ветствующих учебных заведениях, а также по повышению квалификации собственных работников. При этом обес­печивается замена выбывающих работников.

При решении задач управления движением персонала особое внимание должно уделяться предотвращению его текучести. Уровень текучести персонала оценивается по формуле:



Утп — уровень текучести персонала в периоде, %;

Рс — число работников, уволившихся в рассматри­ваемом периоде по собственному желанию, чел.;

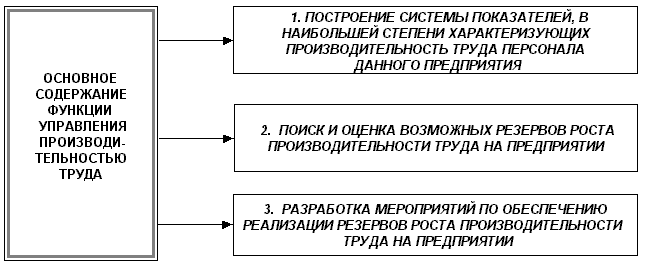
Риа — число работников, уволенных в рассматрива­емом периоде по инициативе администрации, чел.;

Чс — среднесписочная численность работников в периоде, чел.

Предотвращение увольнения работников по собствен­ному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворе­нием их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников (особенно в первые шесть месяцев их работы).

# 1.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА.

Эффективное использование сформированного на тор­говом предприятии персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, на­правленных на повышение производительности труда.Основной целью управления производительностью труда на торговом предприятии является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня торгового обслуживания покупателей. Это управ­ление охватывает рад последовательно выполняемых эта­пов работ *(рис 3).*



**Рис. 3.** Основное содержание и этапы реализации функции управления производительностью труда на предприятии

Построение системы показателей, в наибольшей степени характеризующих производительность труда персонала дан­ного предприятия, является одной из важнейших предпо­сылок эффективного управления этим процессом. Процесс построения системы таких показателей основывается на следующих основных принципах:

а) *понятие производительности труда применимо ко всем категориям и профессиям работников торгового предприя­тия.* В практике оценки труда работников торговли такой подход принят в большинстве стран с развитой рыночной экономикой (в нашей стране это понятие на протяжении многих лет не применялось по отношению к персоналу управления в связи со сложностью оценки результатов его труда);

6) *производительность труда на торговом предприятии характеризует затраты только живого труда.* В принципе возможна оценка производительности с использованием объема затрат не только живого, но и овеществленного труда, но такая оценка не входит в систему управления персоналом;

Принципиальная формула расчета производительности труда имеет следующий вид:



ПТ — производительность труда;

Р — объем (результат) деятельности работника (груп­пы работников, персонала в целом) за определенный период времени;

ЗТ — объем затрат живого труда за определенный период времени.

Как результаты, так и затраты труда на предприятиях торговли могут быть выражены различными показателями. Система основных из этих показателей приведена в *таб­лице 1.*

## Таблица 1

Система основных показателей оценки результатов и затрат труда на предприятиях торговли.

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели оценки результатов труда** | **Показатели оценки затрат труда** |
| 1. Объем продажи товаров и реализации платных услуг  2. Объем товарооборота в целом  3. Объем продажи отдельных групп товаров в  стоимостных показате­лях  4. Объем продажи отдельных видов товаров в натуральных показателях  5. Объем реализации платных услуг  6. Количество предоставленных покупателям услуг в натураль­ных показателях  7. Объем отдельных видов вы­полненных вспомогательных  операций (фасовочные опе­рации, погрузочно-разгрузочные операции и т.п.)  8. Объем отдельных видов выполненных хозяйственных операций (закупка товаров и т.п.) в стоимостных или натуральных показателях | 1, Среднесписочная численность персонала в целом  2. Среднесписочная численность работников отдельных категорий, профессий, специальностей, уров­ней квалификации  3. Число отработанных четовеко-днсй  4. Число отработанных человеко-часов  5. Общая сумма фонда заработ­ной платы  6. Общая сумма совокупных зат­рат на содержание персонала |

Комбинируя сочетание различных показателей оценки результатов и затрат труда, можно получить обширную систему показателей производительности труда для кон­кретных условий работы любого торгового предприятия. В процессе такого комбинирования могут быть охвачены все виды и уровни его деятельности.

**1.4. УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА.**

В условиях перехода к рыночной экономике система управления стимулированием труда подвергается сущест­венной трансформации. По сути, эта система призвана создать новый мотивационный механизм трудовой актив­ности персонала на предприятиях торговли всех форм собственности и организационно-правовых форм деятель­ности.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и диф­ференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торгового предприятия.

Управление стимулированием труда охватывает ряд по­следовательно выполняемых этапов работ:

1. Выбор форм и систем заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала. На предприятиях торговли применяются две формы оплаты труда: *повременная и сдельная.* При повре­менной форме заработная плата начисляется работнику по его тарифной ставке или окладу за фактически отработан­ное время. Сдельная форма представляет собой оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

2. Построение на предприятии тарифной системы заработ­ной платы представляет собой важный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях торговли, где заняты работники различной квалификации и где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ. Зарубежный опыт показывает, что тарифная система зара­ботной платы разработана и применяется всеми крупными торговыми фирмами. Однако принципы ее построения существенно различаются. В основе европейской практики построения тарифной системы заработной платы на предприятиях торговли лежит принцип дифференциации окладов (ставок) в зависимости от уровня квалификации работников; американской — от сложности выполняемых работ; японской - от стажа работы в данной фирме.

Определенное распространение в нашей практике могут получить на предприятиях торговли так называемые *«гибкие тарифные системы», в* основе которых лежит минимальный уровень заработной платы, устанавливае­мый на предприятиях торговли для работников самой низкой квалификации (он может превышать на пред­приятии установленный государством минимум заработ­ной платы), и система коэффициентов повышения размера заработной платы, выплачиваемой по тарифам, по мере повышения квалификации работника (такая система коэффициентов квалификации может быть заимствована из государственной тарифной системы или разработана предприятием торговли самостоятельно). При построении тарифной системы на предприятиях торговли следует иметь в виду, что максимальным размером тарифные оклады и ставки не ограничиваются.

3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призва­но усилить трудовую мотивацию персонала. Эта система использует различные формы — премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и над­бавки; различные единовременные поощрения за результа­ты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда).

Каждая премиальная система включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников.

Показатели премирования, за выполнение которых осу­ществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Они выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности тор­гового предприятия, характеризующих работу индивиду­ального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом. Выбор показателей премирования требует соблю­дения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность премиальной системы. Во-первых, показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, исключающими различное толко­вание и полностью понятными для работников. Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться. В-третьих, премиальная система не должна содержать более двух показателей премирования. Необходимо в каждом конкретном случае выбирать самые важные производствен­ные показатели, которые наиболее полно характеризуют выполняемую работу.

Размеры и шкала премирования определяют величину премии. Для этого прежде всего устанавливается исходная база премирования. Она представляет собой ту количест­венную характеристику (или степень выполнения) показа­теля премирования, начиная с которой выплачивается премия. Собственно шкала премирования устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя премирования и размером премии.

Круг премируемых работников предопределяется вы­бранным показателем премирования; за его выполнение премируются только те работники, которые имеют к нему непосредственное отношение.

*Доплаты и надбавки* представляют собой одну из дополни­тельных форм стимулирования персонала, непосредственно примыкающую к тарифной системе, т.е. рассматриваются как временное или систематическое увеличение тарифной части заработка.

Доплаты к заработной плате представляют собой денежные выплаты, с помощью которых компенсируются дополни­тельные затраты или сложные условия труда отдельных работников. Основными их видами являются доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняе­мых работ; за выполнение наряду со своей основной рабо­той обязанностей временно отсутствующих работников; за руководство бригадой или другим структурным подразде­лением при полном объеме выполнения основной работы; за работу в ночное время, в выходные или праздничные дни и др.

В условиях, когда владельцам или администрации торго­вого предприятия предоставлено право самостоятельно опре­делять размеры тарифного оклада (ставок), ряд надбавок может быть прямо включен в тарифную часть заработка работника при установлении его размера (т.е. без специаль­ного их выделения).

*Единовременные поощрения* применяются в случае необ­ходимости оперативно отметить какое-либо трудовое достижение работников; за выполнение заранее определен­ных разовых заданий, выходящих за рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их «а пенсию и в некоторых других аналогичных случаях.

4. Индивидуализация условий материального стимулиро­вания наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стиму­лирования, широко используемых в зарубежной практике. Эта индивидуализация обеспечивается путем внедрения на предприятиях торговли *контрактной формы оплаты труда.* Такие индивидуальные контракты заключаются с менедже­рами, специалистами и наиболее квалифицированными рабочими (продавцами, контролерами-кассирами) торго­вого предприятия. Как особая форма трудового договора индивидуальный контракт характеризуется максимальным учетом интересов договаривающихся сторон на основе под­робного определения системы их взаимных обязательств.

5. Планирование средств на стимулирование труда осущест­вляется в разрезе двух основных источников формиро­вания этих средств — издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

*В составе издержек обращения* планируются средства на оплату труда по установленным на предприятии тарифным окладам, ставкам и сдельным расценкам; на выплату над­бавок и доплат к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на оплату ежегодных и дополнительных отпусков, а также учебных отпусков; на выплату премий за текущие резуль­таты хозяйственной деятельности.

*В составе прибыли* планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством или сверх размеров, установленных действующим законо­дательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выпла­ты работникам за счет прибыли к средствам на стиму­лирование труда не относятся).

В процессе планирования средств на стимулирование труда должна быть обеспечена достаточность этих средств в разрезе отдельных форм стимулирования, а также рост средней заработной платы и средних доходов персонала торгового предприятия по отношению к предплановому.

**2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЧК «ЕЛЕНА»**

**2.1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ЧК «ЕЛЕНА».**

ЧК «Елена» была основана в 1992г. в лице директора Левко А.Я. В тот момент в ней работало три человека. В настоящее время в ЧК «Елена» работает пятнадцать человек, включая директора.

На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации – один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением.

Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Основной целью работы ЧК «Елена» является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

* ее максимизацию;
* получение «удовлетворительной» прибыли, т.е. ее суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается «удовлетворительной», если будет учитываться степень риска;
* минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

ЧК «Елена» ориентирована на получение максимальной прибыли. Рост прибыли в компании обуславливается следующими факторами:

* удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
* позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
* условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
* публичная ответственность и имидж организации;
* техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, минимизация издержек производства и т.д.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

В ЧК «Елена» у каждого работника стоят свои задачи, которые необходимо решать в зависимости от сложившейся ситуации. Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

Персонал является основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

В связи с этим дирекция ЧК «Елена» строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере.

ЧК «Елена» работает непосредственно с более чем 100 фирм-поставщиков по всей Украине. Такое количество поставщиков объясняется тем, что компания производит специализированные поставки оптом и в розницу: лекарственного сырья, медикаментов, предметов санитарии и гигиены и т.д. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, то есть здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации. Фирмы все более ориентируются на преимущественное приобретение комплектующих элементов у партнеров, а на самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных, так и для фирм, работающих в сфере услуг. Поэтому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от поставщиков и в дальнейшем. Вместе с тем, в отношениях между фирмами-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения, базирующиеся на японской системе субподряда, организации эффективной системы поставок. При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции, что позволяет говорить уже об управлении поставщиками.

Потребителями ЧК «Елена» являются все слои населения, т.к. компания предлагает широкий выбор фармацевтической продукции. В наше время Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос. Всемногообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Влияние на ЧК «Елена» такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство компании четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Анализ всего выше сказанного позволяет сформулировать SWOT-анализ ЧК «Елена»:

Сильные стороны:

* Установлены стабильные связи с основными потребителями;
* Установлены стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками;
* Перспективность и динамичность политики, которую проводит ЧК «Елена»;
* Знание и опыт работы управленческой команды предприятия на региональном рынке.
* Наличие опытного и квалифицированного персонала.

Слабые стороны:

* Недостаточно точные исследования в области фармации.
* Нехватка оборотного капитала для повышения прибыли.

Возможности:

* Возможности расширения номенклатуры товаров;
* Возможности расширения сбытовой сети.
* Возможности увеличения объема продаж.
* Возможность выхода на новые региональные рынки.
* Поиск новых рыночных ниш (потребителей).

Угрозы:

* Экономическая нестабильность (инфляция)
* Появление сильных конкурентов.
  1. **ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЧК «ЕЛЕНА».**

Прибыльная деятельность фирмы определяется ее экономическими показателями. Эти показатели дают возможность, как контролировать предприятие в целом, так и оперировать ими в целях увеличения прибыльности компании. Далее мы рассмотрим, каково положение ЧК «Елена» сегодня.

**Таблица 2**

Статья доходов и расходов ЧК «Елена» за 4 квартал 2001г.

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Всего** |
| Реализация, шт. | 45000 |
| Выручка, грн. | 81000 |
| Затраты, грн. | 49351,5 |
| Валовая прибыль, грн. | 27648,5 |
| Чистая прибыль, грн. | 19353,95 |

1. Рассчитаем объем выручки при условии, что компания продала в среднем 45000 наименований товара по средней цене 1.8 грн. за единицу. Находим выручку по формуле:



2. Находим затраты:

* Затраты на закупку продукции – 39500 грн.;
* Амортизация по ставке 25% - 2187,5 грн.;
* Фонд оплаты труда (за три месяца) – 4914 грн.;

Для определения ФОТ нам необходимо рассчитать заработную плату управленческого и торгово-оперативного персонала.



* Валовые затраты (переменные + постоянные) – 6750 грн.

3. Рассчитаем валовую прибыль:



4. Далее узнаем чистую прибыль ЧК «Елена» за 4 квартал 2001г.:



5. Для тщательного обследования необходимо узнать часть чистого дохода, часть затрат и часть валового дохода по формулам:



Найдем часть чистой прибыли:



Далее находим часть валовой прибыли:



Найдем часть затрат:



6. Рассчитаем явочную численность работников:



7. Рассчитаем среднесписочную численность работников по формуле:



1. Рассчитаем уровень текучести персонала:



9. Рассчитаем производительность труда в ЧК «Елена»:



В заключении можно сказать, что ЧК «Елена» крепко стоит фармацевтическом рынке данного региона, о чем свидетельствуют показатели хозяйственной деятельности фирмы, которые мы рассмотрели в текущем разделе. Отсюда видно, что мероприятия по управлению персоналом и фирмы в общем, проводимые руководством компании, благоприятно сказываются на внутреннем состоянии компании и оказывают положительное влияние на персонал ЧК «Елена».

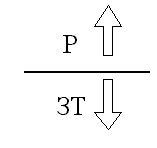
Проанализировав экономические показатели компании, мы убедились в стабильности внутренней среды фирмы. Мы можем сказать, что явочная численность работников соответствует среднесписочной численности работников, уровень текучести персонала в ЧК «Елена» относительно низкий, а самое главное, что производительность труда в ЧК «Елена» имеет очень высокий показатель 5,63, что очень важно для торгового предприятия в целом. А вот поиск и оценку возможных резервов роста производительности труда на предприятии торговли мы рассмотрим в следующем разделе.

**3. ПОИСК И ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ РЕЗЕРВОВ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

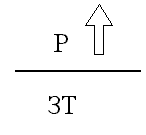
Поиск и оценка возможных резервов роста произво­дительности труда на предприятии осуществляется на основе ее анализа. При проведении такого анализа используется избранная для оценки система основных и вспомогатель­ных показателей производительности труда.

В процессе поиска возможных резервов роста произво­дительности труда, следует иметь в виду, что ее повышение на предприятиях торговли может быть достигнуто при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

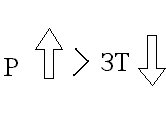
а) результаты деятельности работников возрастают, а затраты труда уменьшаются



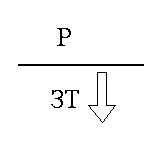
б) результаты деятельности работников возрастают, а затраты труда остаются неизменными



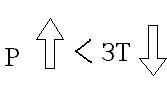
в) результаты деятельности работ­ников возрастают, затраты труда также возрастают, но меньшими*,* темпами



г) результаты деятельности работников остаются неизменными, а затраты труда снижаются



д) результаты деятельности работ­ников снижаются, затраты труда также снижаются, но большими темпами



Каждая из этих моделей поиска резервов роста произво­дительности труда может быть использована торговым предприятием на отдельных этапах его развития, и на конк­ретных стадиях конъюнктуры потребительского рынка.

Разработка мероприятий по обеспечению реализации резервов роста производительности труда на предприятии**,** организуется в разрезе основных направлений его деятельности. Эти направления подразделяются обычно на следу­ющие основные группы:

а) *организационные.* К ним относятся мероприятия по совершенствованию организационной структуры управле­ния предприятием; совершенствованию форм товарной специализации отдельных структурных единиц и подразде­лений; внедрению прогрессивных форм организации труда; совершенствованию режимов работы магазинов и т.п.;

б) *технические.* К ним относятся мероприятия по повы­шению уровня механизации труда работников; внедрению более производительных машин, механизмов и оборудо­вания; повышению коэффициентов использования машин и механизмов во времени и по мощности и т.п.;

в) *технологические.* К ним относятся мероприятия по внедрению прогрессивной технологии товародвижения с использованием тары-оборудования; внедрению прогрес­сивных методов продажи товаров и новых видов торговых услуг покупателям; совершенствованию технологии осу­ществления погрузо-разгрузочных работ и т.п.;

г) *экономические.* К ним относятся мероприятия по формированию центров ответственности на базе отдельных структурных единиц и подразделений с правом самостоя­тельного распоряжения частью суммы полученной прибыли; совершенствованию системы участия наемных работников в прибылях и т.п.;

д) *социальные.* К ним относятся мероприятия по укрепле­нию трудовой дисциплины на предприятии; совершенст­вованию условий труда и быта персонала; созданию благоприятного психологического климата и т.п.

Реализация многих из этих мероприятий может быть осуществлена на каждом торговом предприятии, в его структурных единицах и подразделениях, на конкретных рабочих местах.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, ознакомившись с теоретической основой, и изучив на примере внутрифирменного управления ЧК «Елена», мы определили основные направления деятельности компании на данном этапе. Сравнение с похожими предприятиями торговли показывает, что в поисках эффективных форм руководства персоналом, в организации и стимулировании труда, в правилах производственной дисциплины, в энтузиазме новаторов и предпринимателей, инициирующих нововведения, есть много общего.

Мы проанализировали общие принципы управления персоналом торгового предприятия, классификацию работников, анализ численности и состава персонала, производительности и стимулирования труда. Также мы рассмотрели хозяйственную деятельность торгового предприятия ЧК «Елена», а также необходимо нашли и оценили возможные резервы роста производительности труда в компании.

Из опыта политики ЧК «Елена» можно почерпнуть немало полезного и необычного для традиционной практики. Прежде всего, можно извлечь следующее: эффективное управление персоналом в ЧК «Елена» признается сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности компании и достижения ей экономического успеха; в основе эффективного управления персоналом лежит продуманная стратегия использования «человеческих ресурсов», основанная на рыночных принципах хозяйствования; кадровые службы в фирме обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

Фирма, контролируя меру труда и меру потребления (меру вознаграждения), первостепенное внимание уделяет установлению правильного соотношения между ростом за­работной платы и повышением производительности труда. Источником увеличения заработной платы служит необходимый продукт, который возрастает по мере роста национального дохода и совокупного общественного про­дукта.

Увеличение зара­ботной платы должно иметь прочную экономическую осно­ву в виде роста производительности труда. Динамика этих двух экономических процессов и выражающих их показате­лей связана следующей закономерностью: темпы роста про­изводительности труда должны опережать темпы роста за­работной платы. Объективный характер действия данной закономерности вызван следующими причинами:

1) производительность труда является главным факто­ром увеличения производства продукции фирмы, а значит и главным источником растущей заработной платы;

2) часть прироста продукции фирмы не идет в фонд по­требления, а используется на совершенно другие, но абсо­лютно необходимые цели.

В современной экономике Украины действуют многочис­ленные факторы, которые приводят к противополож­ным тенденциям в соотношении производительности труда и его оплаты. В отдельные периоды темпы роста заработной платы могут превышать тем­пы увеличения производительности труда.

Степень опережения производительностью труда увели­чения заработной платы зависит от конкретных экономиче­ских условий. Мера повышения заработной платы обычно дифференцируется в зависимости от факторов роста произ­водительности труда. Здесь можно выделить две взаимосвя­зи:

1) если повышение производительности труда осуще­ствляется за счет роста квалификации работников, то темпы роста заработной платы сближаются с темпами роста произ­водительности труда;

2) если повышение производительности труда идет за счет внедрения новой техники, то разрыв в темпах соотно­шения динамики данных показателей будет более высоким. В этом случае фирма из полученного прироста продукции возмещает затраты, связанные с инвестициями в новую тех­нику.

Конкретное соотношение темпов роста производительно­сти труда и его оплаты в отдельные периоды может быть различным. Но все же оно, как правило, колеблется от 0,5 до 0,8% роста заработной платы на 1% роста производитель­ности труда.

Проанализировав состояние торгового предприятия ЧК «Елена» мы выяснили, что внутрифирменная политика компании положительно сказывается на деятельности фирмы в целом. Мы рассмотрели экономические показатели и можем утверждать, что компания крепко утвердилась на региональном рынке фармации. Мы также нашли и оценили возможные резервы роста для повышения показателя производительности труда на предприятии торговли. В ЧК «Елена» этот показатель очень высок (который составляет 5,63) и свидетельствует об успешных мероприятиях по управлению персоналом руководством компании «Елена»

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Цандер Э.“Практика управления”. Москва, 1993г.
2. Грачев М.В. «Суперкадры». Москва,1993г.
3. Зайцев Г.Г. и др. «Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент)». Санкт-Петербург,1992г.
4. «Кадровая работа в условиях рыночной экономики. Сборник материалов» Москва,1991г, вып.3-4
5. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент. Часть 3. Управление персоналом». Москва, 1991г.
6. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. «Основы менеджмента». Москва,1992г.
7. «Организация оплаты труда работников предприятий в условиях либерализации цен и приватизации». Рекомендации. Москва,1994г.
8. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1989.
9. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – Л.: Лениздат, 1989.
10. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело Лтд, 1993.
11. Жуплев А.В. Руководитель и коллектив. – Ставрополь: Кн. изд-во, 1989.
12. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988.
13. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. – М., 1993.
14. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989.
15. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: «АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995.
16. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело,1995.
17. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992.
18. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996.
19. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.: Наука, 1993