

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого Инженерно-  
экономический институт  
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

Проект допущен к защите  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ (БАКАЛАВРСКАЯ) РАБОТА

Тема: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СЕМЬЯ 7Я»

Направление: 380302 «Менеджмент»

Выполнил студент: гр. В43703/4 Мозина Анастасия Михайловна  
(Ф.И.О., подпись)

Руководитель: д.т.н., профессор Климова Елена Владимировна  
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург

2015г.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Инженерно-экономический институт  
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015г.

З А Д А Н И Е  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ (БАКАЛАВРСКУЮ) РАБОТУ

Студенту \_\_\_\_\_ Мозиной Анастасии Михайловне \_\_\_\_\_ гр. в43703/4  
(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема выпускной квалификационной (бакалаврской) работы:  
Совершенствование системы управления персоналом сети магазинов «Семья 7Я»
2. Срок сдачи студентом законченной работы 11.06.15
3. Исходные данные к работе сеть магазинов «Семья 7Я»  
(базовая организация, направление работы, заказ производства)

4. План-график выполнения выпускной квалификационной (бакалаврской) работы

№ и содержание этапов работы	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Введение. Анализ деятельности базового предприятия и выявление проблем	15.05.15	15.05.15
2. Теоретические основы создание систем управления персоналом	20.05.15	20.05.15
3. Практические рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом базовой организации	03.06.15	03.06.15
4. Заключение, оформление графического материала и представление ВКР на кафедру	11.06.15	11.06.15

5. Консультанты по работе (с указанием относящихся к ним разделов работы)

6. Дата выдачи задания 20.04.15

Руководитель проф. \_\_\_\_\_ Климова Е.В. \_\_\_\_\_  
(должность) (Ф.И.О.) (подпись)

Задание принял к исполнению 20.04.15 Мозина А.М. \_\_\_\_\_  
(дата) (Ф.И.О. студента) (подпись)

## АННОТАЦИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ (БАКАЛАВРСКОЙ) РАБОТЫ

студентки Мозиной Анастасии Михайловны  
на тему: «Совершенствование системы управления персоналом сети магазинов  
«Семья 7Я»»

Выпускная квалификационная работа содержит: 54 листа, 9 таблиц, 2 рисунка,  
4 приложения.

---

Объект исследования – сеть продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Предмет исследования – система управления персоналом сети продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления персоналом сети продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Для достижения цели проанализирована деятельность и основные экономические показатели организации, рассмотрены организационная структура и корпоративная культура, проведен анализ процесса поиска, отбора и обучения персонала. Рассмотрены теоретические основы совершенствования систем управления персоналом. Проанализированы существующие недостатки в действующей системе управления персоналом и разработаны мероприятия по ее совершенствованию: разработка программы дополнительного обучения, совершенствование программы ориентации и адаптации персонала, рекомендации по улучшению системы нематериального стимулирования. Проведена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

Автор выпускной  
квалификационной работы \_\_\_\_\_ Мозина Анастасия Михайловна  
(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ Климова Елена Владимировна  
(подпись, фамилия имя отчество)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СЕМЬЯ 7Я» .....	9
1.1. Общая характеристика .....	9
1.2. Организационно-правовая форма предприятия.....	9
1.3. Анализ основных финансово-экономических показателей компании «Семья 7Я».....	11
1.4. Анализ системы управления персоналом.....	21
1.4.1. Организационная структура .....	21
1.4.1. Анализ корпоративной культуры.....	22
1.4.2. Анализ процесса поиска, отбора, найма и обучения персонала .....	26
1.4.3. Анализ существующей системы мотивации.....	27
1.4.4. Анализ персонала.....	28
Выводы .....	29
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	30
2.1. Система управления персоналом .....	30
2.2. Цели и функции системы управления .....	33
2.3. Проблемы развития системы управления персоналом на предприятии .....	35
2.4. Система мотивации.....	42
2.5. Роль информации в системе управления.....	44
Выводы .....	44
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	46
3.1. Программа дополнительного профессионального обучения.....	46
3.2. Совершенствование программы ориентации и адаптации персонала ....	47
3.3. Рекомендации по улучшению системы нематериального стимулирования .....	49
3.4. Экономический эффект от предложенных мероприятий .....	49
Выводы .....	51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	54
Приложение 1 .....	55
Приложение 2 .....	57
Приложение 3 .....	58
Приложение 4 .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность, которая связана с организацией и предоставлением услуг в розничной торговле, на данный момент занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является не только одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но и одним из самых рискованных.

Отличительной стороной организаций этой отрасли является высокий объем трудовых операций, прямо связанных с обслуживанием клиентов и требующих прямого контакта с ними.

Одной из наиболее актуальных является проблема управления персоналом, так как наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала - одна из важнейших составляющих успешности любого бизнеса. Это и определяет актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как имеет возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к нему требованиям.

Разработка успешных мероприятий по совершенствованию управления персоналом на предприятии является одним из необходимых условий повышения производительности труда, следовательно, повышения прибыли в целом.

Объект исследования – сеть продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Предмет исследования – система управления персоналом сети продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления персоналом сети продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

- рассмотреть общую характеристику компании;

- провести анализ общих экономических показателей;
- провести анализ существующей организационной структуры;
- провести анализ корпоративной культуры;
- провести анализ процесса поиска, отбора, найма и обучения персонала;
- провести анализ существующей системы мотивации;
- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы управления персоналом;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Источниками для написания выпускной квалификационной работы по исследуемой теме послужили: работы различных авторов в области формирования и анализа системы управления персоналом, исследования и диагностики систем управления, экономическая и бухгалтерская отчетность организации.

Методы исследования - анализ и обобщение научной и практической базы по управлению персоналом.

Гипотеза исследования - увеличение эффективности системы управления персоналом будет обеспечиваться проработанными рекомендациями, подразумевающими оптимизацию мотивации, совершенствование системы морального стимулирования и организацию внутрифирменного дополнительного обучения персонала, направленные на решение стоящих перед организацией задач и удовлетворение потребностей потребителей.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В первой главе представлена характеристика сети продовольственных магазинов «Семья 7Я», произведен анализ основных экономических показателей и существующей системы управления персоналом.

Во второй главе представлены теоретические основы системы управления персоналом организации.

В третьей главе рассмотрены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом сети продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Работа выполнена на 54 страницах, содержит 2 рисунка, 9 таблиц и 4 приложения.



# 1. ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СЕМЬЯ 7Я»

## 1.1. Общая характеристика

«Семья 7Я» – это крупная российская сеть продовольственных магазинов. Управляющей компанией является ООО «ТД Интерторг». Ей также принадлежат сети магазинов «ИдеЯ», а также сеть супермаркетов «SPAR» в Северо-Западном регионе.

История сети «Семья 7Я» берет свое начало с апреля 2004 года, когда был открыт первый универсам по адресу: пр. Ветеранов, д.52 в городе Санкт-Петербурге. На данный момент торговая сеть насчитывает более 400 универсамов «Семья 7Я». В городе Санкт-Петербург и Ленинградской области располагаются 152 универсама «Семья 7Я», 7 универсамов – в Великом Новгороде, 14 – в Москве, 25 – в Республике Карелия, 9 – в Вологодской области, 23 – в Мурманской области. Ежедневно сеть обслуживает свыше 500 000 покупателей и предоставляет от 3500 до 6500 наименований товаров широкого потребления.

Миссия компании – «Обеспечить население всего Северо – Западного региона широкой ассортиментной линейкой качественных товаров по доступным ценам.

Главный офис компании располагается по адресу: Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Звездная, д.1. БЦ «Континент».

Генеральный директор - Абдуллаев Мушвиг Али оглы.

Управляющий – Рыбаков Олег Владимирович.

## 1.2. Организационно-правовая форма предприятия.

Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью.

Отличительной чертой этой формы собственности является необходимость наличия небольшого уставного капитала, а также отсутствие ответственности личным имуществом владельцев предприятия за его долги.

Ассортиментная матрица универсамов включает в себя не только продукты питания, но и разнообразный выбор блюд собственного производства, товары для дома и для животных. Устанавливая минимальные цены на самые востребованные товары, компания ориентируется на интересы широких слоев населения.

Стандартно площадь торгового зала должна быть 200-2000 кв. м. при общей площади 300-3000 кв. м. Ширина торгового зала должна быть не менее 6,5 м. Все магазины сети расположены:

- на первых этажах;
- рядом со станциями метрополитена;
- в спальных районах города;
- рядом, либо в крупных торговых центрах (универмагах);
- на транспортных развилках и узлах;
- на оживленных улицах города.

Так же все магазины имеют удобный и свободный подъезд к узлу разгрузки, обеспечивающий возможность разгрузки не менее одного большегрузного автомобиля.

Поставки различных товаров в магазины «Семья 7Я» осуществляют около 1600 контрагентов, для работы с которыми торговая сеть вынуждена выделять большое число сотрудников.

На данный момент число сотрудников сети продовольственных магазинов «Семья 7Я» насчитывает более 5000 человек.

### 1.3. Анализ основных финансово-экономических показателей компании «Семья 7Я»

Анализ финансовых результатов предприятия позволяет дать характеристику работы предприятия, установить размеры прибыли и рентабельности, ликвидности, дать качественную оценку этих показателей.

Основными направлениями финансового анализа являются:

1. Анализ структуры баланса.
2. Анализ прибыльности деятельности предприятия и структуры производственных затрат.
3. Анализ платежеспособности (ликвидности) и финансовой устойчивости предприятия.
4. Анализ оборачиваемости капитала.
5. Анализ рентабельности капитала.

Основными источниками информации для финансового анализа являются данные бухгалтерского и управленческого учета:

1. Данные об имуществе предприятия (активах) и источниках его образования (пассивах) на начало и конец исследуемого периода в виде баланса (Приложение 1).
2. Данные о результатах деятельности предприятия за исследуемый период в виде аналитического отчета о прибылях и убытках (Приложение 2).

На основе этих данных составлен агрегированный баланс представленный в таблице 1.1 и анализ изменения структуры баланса представленный в таблице 1.2.

На декабрь 2012 года общая стоимость имущества составляет 1375072,7 тыс. рублей.

Таблица 1.1

## Агрегированный баланс

Показатель	2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
<b>АКТИВ</b>			
<b>1. Внеоборотные активы, тыс. руб.</b>	<b>606258,2</b>	<b>789057,8</b>	<b>911172,3</b>
<b>2. Оборотные активы, тыс. руб.</b>	<b>768814,5</b>	<b>933168,6</b>	<b>1051726,2</b>
2.1. Запасы и затраты, тыс. руб.	153412,9	144815,2	160820,1
2.2. Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.	350954,4	327666,6	371744,0
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	158014,5	365194,0	438468,6
2.4. Прочие оборотные активы, тыс. руб.	106432,8	95492,8	80693,6
<b>Баланс, тыс. руб.</b>	<b>1375072,7</b>	<b>1722226,4</b>	<b>1962898,5</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>1. Собственный капитал, тыс. руб.</b>	<b>329733,1</b>	<b>495429,8</b>	<b>687553,0</b>
<b>2. Долгосрочные пассивы, тыс. руб.</b>	<b>408303,6</b>	461117,3	563767,1
2.1. Займы и кредиты, тыс. руб.	6928,7	0,0	0,0
2.2. Прочие долгосрочные пассивы, тыс. руб.	401374,9	461117,3	563767,1
<b>3. Краткосрочные пассивы, тыс. руб.</b>	<b>637036,0</b>	<b>765679,3</b>	<b>711578,4</b>
3.1. Займы и кредиты, тыс. руб.	16641,1	7757,8	0,0
3.2. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	616267,7	750402,0	707042,6
3.3. Прочие краткосрочные пассивы, тыс. руб.	4127,1	7519,5	4535,8
<b>Баланс, тыс. руб.</b>	<b>1375072,7</b>	<b>1722226,4</b>	<b>1962898,5</b>

Таблица 1.2

## Анализ изменения структуры баланса

Показатель	2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
<b>АКТИВ</b>			
<b>1. Внеоборотные активы, тыс. руб.</b>	<b>606258,2</b>	<b>182799,6</b>	<b>122114,4</b>
<b>2. Оборотные активы, тыс. руб.</b>	<b>768814,5</b>	<b>164354,1</b>	<b>118557,6</b>
2.1. Запасы и затраты, тыс. руб.	153412,9	-8597,7	16004,9
2.2. Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.	350954,4	-23287,8	44077,4
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	158014,5	207179,5	73274,6
2.4. Прочие оборотные активы, тыс. руб.	106432,8	-10939,9	-14799,3
<b>Баланс, тыс. руб.</b>	<b>1375072,7</b>	<b>347153,7</b>	<b>240672,0</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>1. Собственный капитал, тыс. руб.</b>	<b>329733,1</b>	<b>165696,7</b>	<b>192123,2</b>
<b>2. Долгосрочные пассивы, тыс. руб.</b>	<b>408303,6</b>	<b>52813,7</b>	<b>102649,8</b>

Показатель	2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
2.1. Займы и кредиты, тыс. руб.	6928,7	-6928,7	0,0
2.2. Прочие долгосрочные пассивы, тыс. руб.	401374,9	59742,4	102649,8
<b>3. Краткосрочные пассивы, тыс. руб.</b>	<b>637036,0</b>	<b>128643,3</b>	<b>-54100,9</b>
3.1. Займы и кредиты, тыс. руб.	16641,1	-8883,4	-7757,8
3.2. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	616267,7	134134,3	-43359,4
3.3. Прочие краткосрочные пассивы, тыс. руб.	4127,1	3392,4	-2983,7
<b>Баланс, тыс. руб.</b>	<b>1375072,7</b>	<b>347153,7</b>	<b>240672,0</b>

На 31 декабря 2013 года она увеличилась на 347153,7 тыс. рублей, что вызвано увеличением собственного капитала на 165696,7 тыс. рублей и увеличением краткосрочных пассивов на 128643,3 тыс. рублей. В отчетном периоде по отношению к 2013 году краткосрочные пассивы уменьшились из-за снижения кредиторской задолженности на 43359,4 тыс. рублей, займов и кредитов на 7757,8 тыс. рублей, прочих краткосрочных пассивов на 2983,7 тыс. рублей и составляют 711578,4 тыс. рублей.

В целом, валюта баланса в отчетном периоде увеличилась на 587825,8 тыс. рублей, по отношению к 2014 году, что свидетельствует об увеличении производственно-финансовой деятельности предприятия, его ликвидность не возросла.

Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3

## Анализ ликвидности и платежеспособности

Наименование коэффициента	Рекомендуемое значение коэффициента	Значение коэффициента		
		2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,2 до 0,5	0,25	0,48	0,68
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	от 0,5 до 1,0	0,80	0,90	1,14
Коэффициент текущей ликвидности	от 2,0 до 2,5	1,21	1,22	1,48

Наименование коэффициента	Рекомендуемое значение коэффициента	Значение коэффициента		
		2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	больше 0,1	0,17	0,18	0,32
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	приближено к 1	нет возможности рассчитать, т.к. нет данных за предыдущий отчётный период (2011 г)	0,61	0,80

Рекомендуемое значение коэффициента абсолютной ликвидности от 0,2 до 0,5.

В период 2012 - 2013 гг. коэффициент абсолютной ликвидности увеличился с 0,25 до 0,48 и входил в рамки рекомендуемого значения, что показывает положительную платежеспособность предприятия. Значение коэффициента абсолютной ликвидности компании на протяжении 2014 года равно 0,68. Это связано с переизбытком доли наиболее ликвидных активов предприятия - денежных средств.

Рекомендуемое значение коэффициента промежуточной ликвидности от 0,5 до 1,0.

На протяжении 2012-2013 годов значения коэффициента входят в рамки установленного норматива, что свидетельствует о том, что краткосрочные обязательства предприятия были уравновешены ликвидными активами. А в 2014 гг. данный коэффициент даже превышает нормативные рамки, что показывает рост дебиторской задолженности.

Рекомендуемое значение коэффициента текущей ликвидности от 2,0 до 2,5. На протяжении анализируемого периода предприятие так и не смогло достигнуть необходимого уровня из-за недостаточности текущих активов по

сравнению с краткосрочными обязательствами. В 2014 году предприятию удалось немного приблизиться к установленному нормативу.

Рекомендуемое значение коэффициента покрытия оборотных средств собственными источниками формирования больше 0,1. На протяжении 2012 - 2013 гг. данный коэффициент входил в рамки норматива. В отчетном периоде данный показатель резко вырос, что показывает увеличение возможности ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

На конец периода видно, что коэффициент восстановления платежеспособности 0,8, что означает отсутствие возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в течение определенного периода.

Полученные значения коэффициентов абсолютной, промежуточной и текущей ликвидности представлены на рисунке 1.1.

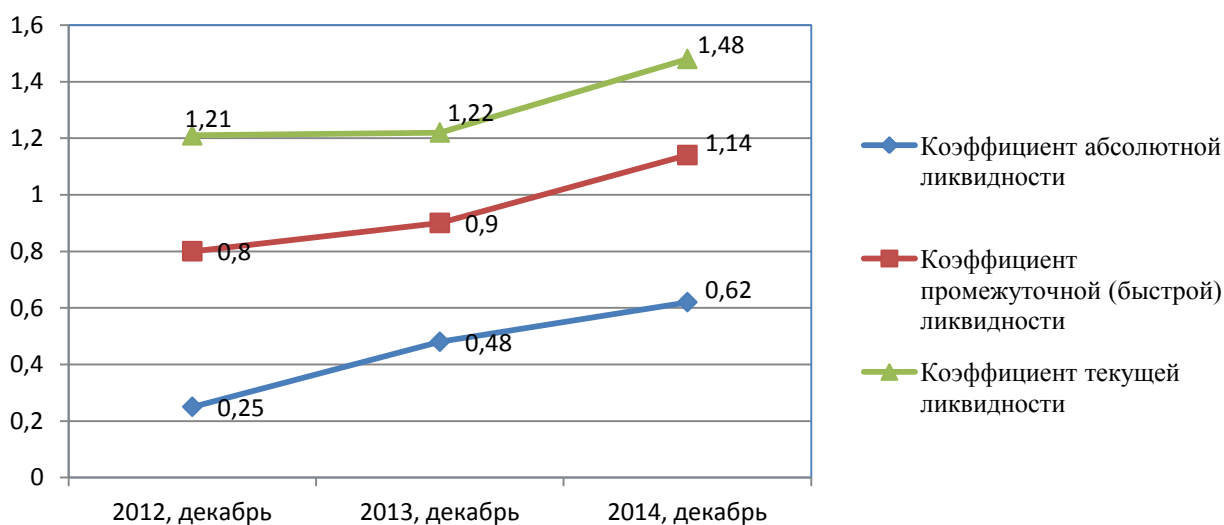


Рис. 1.1. Показатели ликвидности

Проведен анализ финансовой устойчивости, который представлен в таблице 1.4.

## Анализ финансовой устойчивости

Наименование финансового коэффициента	Рекомендуемое значение коэффициента	Значение коэффициента		
		2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
Коэффициент автономии	Больше 0,5	0,24	0,29	0,35
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	-	3,17	2,48	1,85
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	1,27	1,18	1,15
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	Больше 1	0,32	0,40	0,54
Коэффициент маневренности	От 0,5 и выше	-0,37	-0,31	-0,18
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	От 0,6 до 0,8	0,86	1,16	2,12
Коэффициент имущества производственного назначения	Больше 0,5	0,55	0,54	0,55

На протяжении всего анализируемого периода значение коэффициента автономии так и не достигло рекомендуемого значения, но имело тенденцию к росту. Это показывает низкий процент независимости предприятия и отрицательно характеризует его с точки зрения финансовой устойчивости.

Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг). На протяжении анализируемого периода данный показатель оставался довольно-таки высоким, но имел тенденцию к снижению, что говорит и о снижении степени зависимости предприятия от заемных средств.

Снижение коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных средств является отрицательной тенденцией.

Рекомендуемое значение коэффициента самофинансирования (коэффициент отношения собственных и заемных средств) больше 1.



За весь анализируемый период этот показатель имел тенденцию к росту, но так и не достиг рекомендуемого значения, что еще раз показывает степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

На протяжении всего анализируемого периода коэффициент маневренности является отрицательным, что является неблагоприятной тенденцией. Это обозначает отсутствие у предприятия мобильности собственных средств и свободы в маневрировании этими средствами. Таким образом, у предприятия не существует возможности гибкого реагирования на изменение рыночных условий.

Рекомендуемое значение коэффициента обеспеченности запасов и затрат собственными средствами составляет 0,6 - 0,8.

За весь анализируемый период данный коэффициент не попал в допустимые границы. В 2012 году он немного превышал отметку, а на конец отчетного периода резко увеличился более чем в 2 раза. Из этого следует, что предприятие неэффективно использует свои собственные средства.

Коэффициент имущества производственного назначения.

Рекомендуемое его значение больше 0,5.

Если коэффициент ниже нормы, то предприятию целесообразно привлечь долгосрочные заемные средства для увеличения имущества производственного назначения.

На протяжении всего анализируемого периода наблюдается увеличение данного показателя, что свидетельствует об увеличении имущества производственного назначения.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям показал, что предприятие за весь анализируемый период имеет стабильную финансовую устойчивость, т.к. в основном имеет высокие показатели. Однако высокую степень финансовой устойчивости предприятие не смогло добиться из-за коэффициента маневренности и автономии, которые находятся на низком уровне.

## Показатели деловой активности (в оборотах за период)

Наименование показателя	2013, декабрь	2014, декабрь
Отдача активов, об.	0,59	0,51
Отдача основных средств (фондоотдача), об.	7,04	6,76
Оборачиваемость оборотных активов, об.	0,69	0,63
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об.	3,89	3,89
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об.	1,07	0,95
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	2,67	2,70
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	0,00	0,00
Отдача собственного капитала, об.	2,20	1,60

По данным таблицы 1.5 отдача основных средств за отчетный период уменьшилась на 0,26, что свидетельствует об уменьшении эффективности использования основных фондов. Уменьшение оборачиваемости оборотных активов на 0,06 является отрицательной тенденцией.

Рост коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности на 0,03 является положительным фактом - в этом случае предприятие быстрее получает оплату по счетам.

Снижение отдачи собственного капитала на 0,60 означает уменьшение уровня продаж, который должен обеспечиваться кредитами.

Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в предприятие и отражают степень прибыльности деятельности предприятия. Анализ прибыльности деятельности сети магазинов «Семья 7Я» представлен в таблице 1.6.

## Анализ прибыльности деятельности сети магазинов «Семья 7Я»

ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ			
Наименование показателя	2012, декабрь	2013, декабрь	2014, декабрь
Общая рентабельность, %	13,88	18,19	14,89
Рентабельность собственного капитала, %		32,77	17,55
Рентабельность оборотных активов, %	9,25	9,33	6,69
Общая рентабельность производственных фондов, %		59,34	48,11
Рентабельность всех активов, %	7,88	7,85	5,29
Рентабельность финансовых вложений, %	2,45	1,04	2,61
Рентабельность основной деятельности, %	29,33	32,18	33,63
Рентабельность производства, %	41,50	47,44	50,66

Коэффициент общей рентабельности является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до момента налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием. Показатель показывает, какую часть выручки от реализации составляет прибыль до налогообложения.

Не смотря на то, что в 2013 году показатель общей рентабельности увеличился из-за роста чистой прибыли, то на конец отчетного периода этот показатель смог увеличиться, по отношению к 2012 году, всего на 4,3%.

На конец отчетного периода происходит снижение половины коэффициентов рентабельности, что свидетельствует о проблемах в существовании и развитии предприятия.

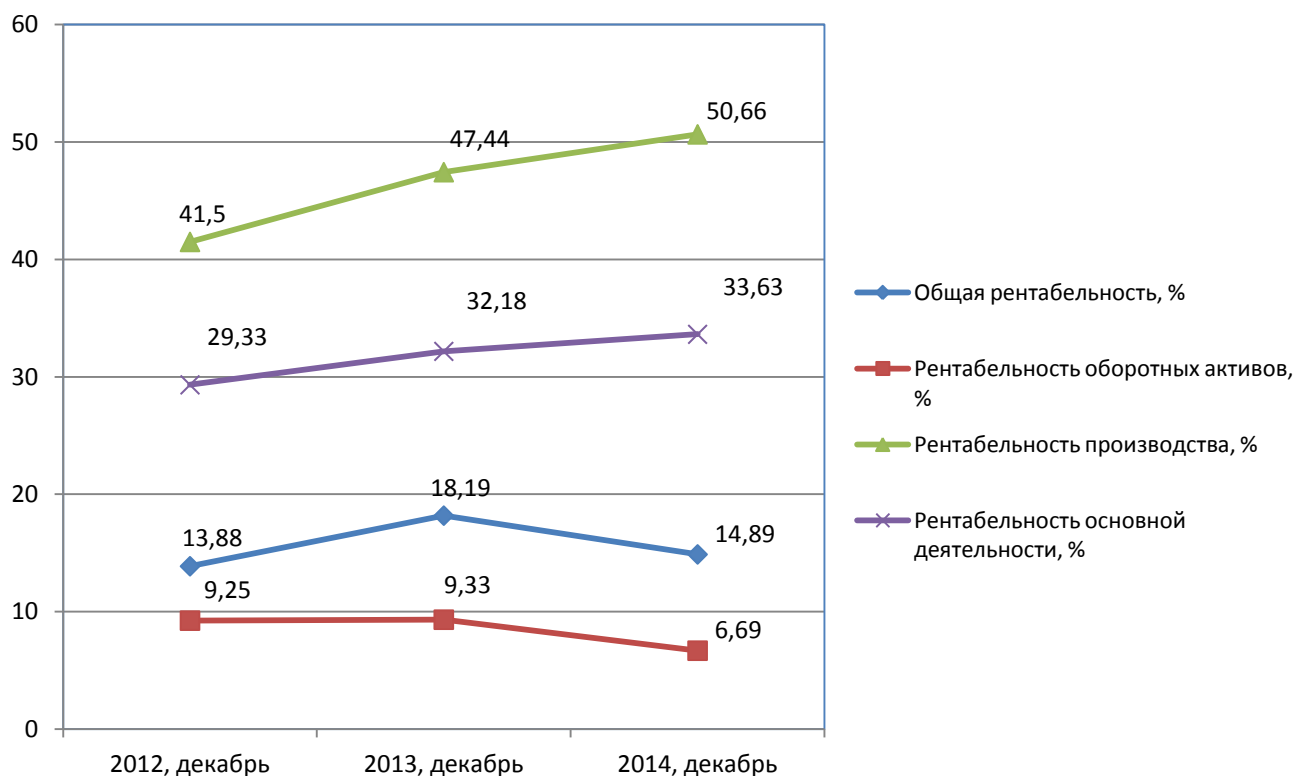


Рис. 1.2. Показатели общей рентабельности

### Экономическая ситуация в 2015 году

После введения рядом западных стран экономических санкций в связи со сложившейся ситуацией на Украине, в России произошли следующие существенные изменения:

- снижение ключевой ставки ЦБ России: в феврале 2015 г. размер ключевой ставки был снижен до 15%, а в конце апреля уже до 12,5%. Такое уменьшение означает отпуск цен и выход их из под контроля.

В результате в 2015 году рост цен составил 8,1%, а инфляция – 11,9%. Повышение цен может привести к оттоку покупателей:

- заработная плата отдельных категорий граждан и пенсии пенсионеров были заморожены. Платежеспособность населения резко снизилась, людям приходится экономить на расходах на еду и одежду. В Санкт-Петербурге 14% граждан денег с трудом хватает на питание, а 53 %

могут приобретать только предметы первой необходимости. Снижение доходов населения неизбежно будет сопровождаться падением спроса.

Для повышения спроса на продовольственную продукцию, роста объемов продаж и прибыли в новой экономической ситуации целесообразно не только реструктурировать ассортимент продукции, но и регулярно проводить анализ потребительского спроса.

#### 1.4. Анализ системы управления персоналом

##### 1.4.1. Организационная структура

Организационная структура сети продовольственных магазинов «Семья 7Я» является линейно-функциональной. В структуре прослеживается четкое разделение труда по функциональным областям, внутри которых построена линейная структура подчиненности.

В данной организации наибольшую часть решений принимает руководящий состав.

В компании главным образом используется организационно-распорядительная модель, которая основана на принуждении. Распоряжения подлежат своевременному и неукоснительному исполнению теми сотрудниками, кому они были адресованы.

Управленческое воздействие обращено сверху вниз в виде утверждённых правил, постановлений, инструкций, распоряжений, приказов. Обратные связи, идущие снизу вверх, содержат в основном информацию о ходе выполнения поставленных задач или вопросы, возникшие в процессе работы.

Из этого можно сделать вывод, что компания является централизованной организацией. Такая политика значительно снижает активность и инициативность сотрудников.

Управление компанией осуществляет Генеральный директор, которому непосредственно подчиняются руководители высшего и среднего звена.

В приложении 3 приведены организационная структура высшего звена, а также типовая структура на примере одного магазина.

#### 1.4.1. Анализ корпоративной культуры

Реально существующая корпоративная культура

*Поверхностный уровень*

Для сотрудников установлен стандарт внешнего вида:

- форма, чистая и аккуратная;
- волосы убраны в хвост или коротко подстрижены;
- обувь темного цвета, из плотного материала, нескользкая, каблук не выше 4 см;
- макияж не должен бросаться в глаза, цветная помада нежелательна;
- минимальное количество украшений.

Традиции:

- собирать деньги на подарок ко дню рождения (никого не принуждают против желания);
- на свой день рождения приносить смене что-нибудь вкусненькое.

Связь между магазинами осуществляется посредством телефона и электронной почты. По почте можно одновременно отправить сообщение сразу всем магазинам, тем самым, не тратить время на звонки. Но письмо могут прочитать не сразу, поэтому «горячие» вопросы лучше решать по телефону.

Стилем управления высшего руководства является авторитаризм.

Конфликты внутри коллектива возникают достаточно часто. Причины конфликтов самые разнообразные.

В большинстве случаев возникают конфликты между работниками разных отделов магазинов. Особенно часто причиной конфликта являются опоздания и лояльное отношение директора на факт систематических опозданий некоторых сотрудников. В подобных случаях – неофициальный путь разрешения.

Если конфликт возникает между администраторами, то при необходимости вмешивается директор, предлагает свое объективное решение проблемы.

Стратегические решения принимаются специалистами головного офиса на основе объективного анализа и опираясь на прошлый опыт. Оперативные решения принимаются управленческим составом конкретной точки. Решения принимаются как коллегиально, так и единолично, в зависимости от поставленной задачи.

Задачи до подчиненных доводятся директивно с описанием конечной цели работы, иногда даются возможные способы решения. Контроль производится через отчеты с предоставленными данными о ходе работы, а так же через результаты внутреннего аудита.

Каждый магазин снабжен телефоном и контакт-листом, настроены электронные почтовые ящики. Почта очень эффективна для оповещения сразу всех магазинов сети. Например, при обнаружении каких-либо несоответствий в качестве продукции определенной поставки на почту кидается письмо, в связи с которым проводят внеочередную проверку данного наименования.

Для обеспечения информационными ресурсами компании создан сайт организации. Здесь размещаются: адреса всех универсамов, информация об открытых вакансиях, каталог продукции, контакты компании и многое другое.

### *Культура труда*

Подсобные помещения магазинов сделаны весьма просто и функционально, нет ничего лишнего. Обстановка не располагает к отдыху, поел и бегом обратно. Здесь же располагается доска объявлений для работников.

Перед первым выходом административный персонал проходит инструктажи (вводный, по безопасности труда, по работе с электрооборудованием) и расписывается в соответствующих журналах.

В каждом магазине есть, как минимум, один огнетушитель, но инструктаж по его использованию проходят только директор, заместители директора и администраторы.

Сотрудники магазина не имеют возможность самостоятельно строить график работы (количество часов работы в каждый конкретный день), а трудятся по сменному графику 2/2 и по двенадцать часов.

Внеслужебная жизнь сотрудников остается при них, личная жизнь обсуждается лишь в узких кругах людей с дружескими доверительными отношениями.

#### *Подповерхностный уровень*

Каждый сотрудник оповещен о том, что для компании является важным, ее ценности и цели. Существуют специальные памятки, где можно найти всю интересующую информацию. Сотрудники знают свои обязанности и свою роль в общей системе по достижению конечного результата. У каждого сотрудника свои приоритеты в компании. Для одних это временная работа, а для других - второй дом.

Работники несут ответственность за свои поступки в рамках своей должности и полномочий. Соответственно, чем выше должность, тем больше ответственности.

Сотрудники при возникновении спорных или нестандартных ситуаций склонны перекладывать принятие решения на непосредственного начальника, т.е. готовность идти на риск не приветствуется.

В настоящее время основным критерием выбора сотрудника на руководящие должности, является способность человека справляться с работой и выполнять установленные нормы.

В компании работают граждане Российской Федерации и СНГ.



### *Благотворительность*

Ежегодно в День снятия блокады Ленинграда 27 января и в День Победы 9 мая в нескольких районах Санкт-Петербурга сеть магазинов «Семья 7Я» проводит акции «Солдатская каша», на которых все желающие смогут попробовать настоящую солдатскую кашу «с дымком» из полевой кухни и чай.

### *Степень соответствия официальной и реально существующей культуры*

Почти все официально провозглашаемые нормы корпоративной культуры реализуются в деятельности сотрудников, но часть норм не выполняется из-за непонимания или «нежелания». Компания диктует работникам свои правила и стандарты поведения, а понимание для чего это необходимо они сами должны сформировать на базе организационной культуры компании. В организации очень плохо налажена система профессиональной и социально-психологической адаптации нового работника.

В организации эффективно используют доступные системы коммуникации.

Диагностика организационной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей представлена в Приложении 4 .

Как видно из диаграммы, по мнению сотрудников, в данный момент в организации преобладает иерархическая культура с уклоном к клановой. Ежемесячно для каждого магазина ставятся конкретные планы и цели, от соблюдения которых зависит судьба премии управленческого состава и самого магазина в целом.

### *Оценка эффективности корпоративной культуры*

Культура в компании оказывает достаточно большое влияние на эффективность деятельности предприятия. Руководители оценивают выполненный сотрудником объем работ согласно плана.

Для оценки эффективности существующей организационной культуры используются следующие модели:

*А) модель Р. Рюттингера.*

В компании не существует единого мнения по поводу главных ценностей и приоритетов, а руководство не приветствует открытое обсуждение спорных вопросов. В каждом магазине сети есть сотрудники, которые только делают вид, что разделяют мнение руководства, а некоторые из них даже могут вступить в открытый конфликт с начальством.

Не всегда принимаемые руководством решения совпадают с ранее высказанными предположениями.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что культура сети продовольственных магазинов «Семья 7Я» является слабой.

*В) модель Т. Парсонса.*

Нацеленность на результат помогает компании адаптироваться к внешней среде. Все работники нацелены на результат, но немногие разделяют существующие цели. Таким образом, цели компании отходят на второй план.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что культура является неэффективной.

#### 1.4.2. Анализ процесса поиска, отбора, найма и обучения персонала

Процесс подбора сотрудников в конкретные магазины осуществляется директорами самостоятельно или при помощи специализированных агентств.

Собеседование с кандидатом, как правило, проводит директор магазина или один из его заместителей.

Собеседование при подборе персонала производится в индивидуальной форме. Отслеживаются лишь несколько общих характеристик претендентов - планируемый период трудоустройства (постоянная работа или на время), коммуникабельность, адекватность поведения, опыт работы и т.п.

В организации были отмечены некоторые проблемы организационной адаптации у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник

не решается обратиться для получения информации к коллегам. В результате директору приходится лично разьяснять и показывать, контролировать правильность выполнения работы нового сотрудника. Вследствие чего процедура адаптации проходит не целостно и очень медленно.

#### 1.4.3. Анализ существующей системы мотивации

Мотивационные мероприятия организации направлены в основном на персонал магазинов и проводятся они в двух направлениях:

- ✓ мотивационные мероприятия материального характера;
- ✓ мотивационные мероприятия нематериального характера.

Материальное стимулирование, направленное на сотрудников магазинов «Семья 7Я»:

1. Оплата труда. Заработная плата начисляется сотрудникам в соответствии с установленным окладом.

2. Премии. Для того чтобы сотрудник мог быть премирован, он должен отработать больше 100 часов за месяц.

Нематериальное стимулирование осуществляется через возможность карьерного роста – на этот фактор делается особый упор, поскольку стабильное развитие компании и устойчивое увеличение числа магазинов создают все условия для реальных перспектив карьерного и профессионального роста.

Важно отметить, что недостаточно внимания уделяется командообразованию. А это очень важно, так как от работы «команды» зависит размер прибыли и впечатление посетителей о компании в целом. Также, работники не ощущают своей значимости из-за того, что порядки и правила, отражающие цели и приоритеты высшего руководства преподносятся только в виде распоряжений.

#### 1.4.4. Анализ персонала

Численность персонала сети продовольственных магазинов «Семья 7Я» на 31.12.2014г. составляла 5216 человек.

Таблица 1.7

##### Состав персонала

Административный персонал (всего), в том числе:	1313 человек
- руководители	458 человек
- специалисты	855 человек
Производственные рабочие (всего), в том числе:	3903 человек
- основные	2500 человек
- вспомогательные	1403 человек

Таблица 1.8

##### Квалификационная характеристика персонала

Образование	Количество человек
Высшее	1487
Неполное высшее	150
Среднее профессиональное	1208
Начальное профессиональное	943
Среднее общее	871
Начальное общее	557

## Выводы

1. На конец отчетного периода происходит снижение половины коэффициентов рентабельности, что свидетельствует о проблемах в существовании и развитии предприятия.

2. Анализ корпоративной культуры показывает ее слабость. Если рассматривать проработанность корпоративной культуры, как показатель нематериального воздействия на персонал, то это слабое звено в деятельности системы управления персоналом. Т.к. при существующей численности персонала этот фактор нельзя считать незначительным, то работа над мотивацией усилит корпоративную культуру и усовершенствует систему управления персоналом.

3. Недостаточно внимания уделяется командообразованию. А это очень важно, так как от работы «команды» зависит размер прибыли и впечатление посетителей о компании в целом. Также, работники не ощущают своей значимости из-за того, что порядки и правила, отражающие цели и приоритеты высшего руководства преподносятся только в виде распоряжений.

4. На предприятии были замечены некоторые проблемы организационной адаптации у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами.

5. Существует потребность в дополнительном обучении персонала, а так же руководящего состава.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Система управления персоналом

Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, ведущим объектом которой являются люди, входящие в установленные социальные группы, трудовые коллективы.

Система управления является единством двух подсистем: управляющей - субъекта управления - и управляемой - объекта управления, что позволяет осознанно воздействовать субъекту на объект для совершения определенной цели.

Управляющая и управляемая системы состоят в постоянном взаимодействии, в котором основное место принадлежит объекту управления, так как его содержание, структура и цель функционирования, происходящие в объекте изменения, определяют содержание субъекта управления и его развитие, что находит выражение в совершенствовании форм и методов управления персоналом.

На построение системы субъект - объектных отношений в организации влияет ресурсный характер и объекта, и субъекта управления. Это означает, что организация может выполнять свою производственную функцию, используя определенный человеческий ресурс.

Следовательно, управление персоналом это целеустремленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Это системно, планомерно организованное влияние через систему взаимоувязываемых, организационно экономических и социальных мероприятий, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия.

Планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов является содержанием управления персоналом.

Управление персоналом - многогранный и сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Этому процессу свойственна системность и завершенность на основе комплексного решения проблем, их воссоздания.

Системный подход предусматривает учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечных целей, определения путей их решения, создания соответствующего механизма управления, которое обеспечивает комплексное планирование и организацию системы. Поэтому, система управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели.

Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Она включает системы: общего и линейного руководства, планирования и маркетинга, трудовых отношений, найма и учета персонала, система условий труда, развития персонала, мотивации и поведения, социального развития, развития организационных структур, система правового и информационного обеспечения.

В управлении персоналом большое значение имеет субъективный фактор – способность и готовность руководителей отраслей, компаний, ведущих предпринимателей внедрять и осуществлять новый курс, связанный с реализацией совершенствования системы конкурентных преимуществ на предприятии. А именно: готовность персонала к нововведениям; заинтересованность руководителей и специалистов на уровне предприятий, их подразделений; творческая активность широких масс работников и простых исполнителей.

Ядром всей системы управления персоналом является кадровая политика организации.

Главной задачей службы управления персоналом является система кадрового снабжения организации, которая подразумевает гарантированное обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям предприятия.

Кадровая политика организации – это программа взаимосвязанных мероприятий, которые способствуют увеличению эффективности функционирования кадрового потенциала организации.

Структура кадровой службы в большей степени ориентирована на размеры организации, особенности отпускаемой продукции, финансовые возможности, кадровый потенциал, кадровую политику.

На маленьких предприятиях, где кадровые службы отсутствуют, их функции выполняют преимущественно линейные руководители; их может также выполнять один или два человека, которые обладают специальной профессиональной подготовкой в области кадровой работы.

В крупных организациях образуются специальные кадровые службы, такие как: отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров; отдел подготовки кадров, отдел социального развития, юридический отдел.

Важно отметить, что успешное и эффективное функционирование любой организации в большей степени зависит от продуктивности работы ее системы кадрового обеспечения.

В большинстве организаций различными видами кадровой работы занимаются многие подразделения: отдел труда и заработной платы, плановый отдел, отдел охраны труда и техники безопасности и др.

Кадровая служба должна являться организатором всей работы с кадрами. Она обязана предоставлять консультативную и методическую поддержку линейным руководителям, производить систематический контроль за осуществлением кадровой политики в структурных подразделениях, проводить надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом, социальной защитой работников.



Концепцию долговременной, направленной на будущее кадровой политики допускается осуществить исходя из основных элементов кадрового менеджмента, которые позволяют согласовать и уравновесить интересы работодателей и ищущих работу.

Также следует обратить внимание на следующие аспекты, которые относятся к проблемам кадровой службы и их решениям:

- политика кадрового обеспечения – подразумевает обеспечение оперативным и продуктивным персоналом, а так же побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных условий работы, безопасности, возможности продвижения;
- политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями, чтобы работники могли эффективнее исполнять свои обязанности и были готовы к продвижению;
- политика оплаты труда – предоставление более привлекательной заработной платы, чем в других местах;
- политика производственных отношений – установление некоторых процедур для простого решения трудовых разногласий;
- политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей: социальные условия, созданные в организации желанны для работника и выгодны для предприятия.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что современная кадровая политика должна быть направлена на: наем результативной рабочей силы, повышение производительности труда путем улучшения условий труда, улучшения отношений в организации между руководством и подчиненными.

## 2.2. Цели и функции системы управления

В нынешних условиях в качестве основной цели может быть представлена экономическая цель.

При построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант структуры будет формироваться по функционально - целевому признаку как наиболее распространенному. Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, то структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Систему целей для управления персоналом можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны ей следует отвечать на вопрос: «Какие определенные потребности работников должен удовлетворять административный персонал?». С другой стороны, система должна определить какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие для этого нужны условия. Эти цели не должны противоречить друг другу.

Система целей служит основой для установления состава функций управления.

Для создания функций следует выявить их объектов и носителей. Носителями функций управления являются: руководство организации, заместители руководителей (включая линейных руководителей, которые одновременно являются и объектами управления), руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами). Объектами управления являются все сотрудники организации.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);
- организация и регулирование (координация достижения результата);

- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);
- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

### 2.3. Проблемы развития системы управления персоналом на предприятии

Продуктивность работы всех предприятий в большей степени зависит от качества управления его трудовыми ресурсами. Очевидно, что, чем больше состав персонала на предприятии, тем намного сложнее руководить людьми и регулировать выполнение установленных перед ними целей, тем труднее добиться четкой координации действий сотрудников разных структурных подразделений и тем сложнее объединять их интересы.

Рассмотрим главные проблемы учета трудовых ресурсов на предприятии. Известно, что учет персонала, численность которого может измеряться и в сотнях, и даже в тысячах - достаточно сложная и длительная процедура.

В учет персонала входят:

- регистрация и обработка большого количества статистической информации по каждому сотруднику, что подразумевает ведение довольно обширных досье;
- оформление и учет разного типа приказов, регламентирующих условия работы, регистрирующих факты продвижения по службе, оплаты труда всех сотрудников и, конечно, подготовка различной отчетности.

В практике часто наблюдается ситуация, когда в одних структурных подразделениях отмечается видимый избыток рабочей силы (на оплату труда которой приходится отвлекать немалые средства), а другие, напротив, страдают от недостатка специалистов и всегда перегружены текущей работой, что непременно отражается на качестве работы всего предприятия.

Особое место в системе учета персонала предприятия занимают расчеты по оплате труда. На многих предприятиях практикуются сменный режим работы и применение самых разнообразных графиков или же требуются сводный учет и отчетность по каждому отработанному часу.

Полная и не предвзятая информация о деятельности разных отделов и служб поможет оптимизировать кадровый состав предприятия, своевременно поощрять сотрудников, деятельность которых наиболее эффективна, и использовать метод взыскания к тем, кто нарушил регламент работы или нанес ущерб предприятию.

Автоматизация предприятия, являющаяся одним из факторов успешной работы в условиях рыночной экономики, должна подразумевать не только контроль финансовых и материальных потоков, но и учет трудовых ресурсов.

Безусловно, результатом автоматизации предприятия должен быть не набор «разобщенных» программных продуктов, установленных на отдельных участках учета, а единая интегрированная среда для построения надежного информационного фундамента, без которого невозможно принимать взвешенные управленческие решения. При этом автоматизацию ни в коей мере не следует рассматривать как замену руководителя. Она выступает только как инструмент в руках профессионала. Каждое из этих направлений требует точного выполнения посредством охвата таких объектов, как:

- обеспечение (анализ рабочих мест, планирование ресурсов, методы найма, продвижение по службе, отпуска, увольнение и т.п.);
- обучение (проверка новых работников, практическое обучение, развитие и т.п.)
- оплата труда (ставки, учет различий в отношении к делу, учет изменения внешних факторов и т.п.);
- трудовые отношения (стиль руководства, формирование организационной культуры и т.п.);

- благосостояние (пенсии, пособия, жилье, помощь в решении жизненных проблем, отдых, общественная деятельность).

Грубо говоря, при ручном управлении мы наблюдаем следующую картину. Сотрудники с собственным мнением обычно наталкиваются на противодействие поборников сложившейся системы, и со временем их инициативность угасает.

Антиподом ручного управления, естественно, является построение системы, которая создает в компании условия для правильного функционирования процессов. Условно говоря, можно толкать руками молекулы к цели, а можно создать ветер, который направит все молекулы к этой же цели.

При ручном управлении, и это его главный минус, все отлично и дословно выполняют распоряжения, но вот искать самостоятельные пути к цели со временем становятся неспособны. Они исполнители и плохо приучены думать, и получается, что мозг в компании один. Это порождает невероятно высокие требования к руководителю, принимающему решения, и будь человек даже гением, у него все равно не будет достаточно информации для функционирования. Он в принципе не может охватить все, он не может быть и кузнецом, и жнецом. Ручной метод управления подвержен одному большому риску - диктатуре. При таком подходе один человек создает систему диктатур, которая действует под ним и только. Если ему приходит на смену кто-то другой - система рушится, она на 100% зависит от конкретного человека - методы, приемы, ниточки. Новому человеку освоить старую систему тяжело, неудобно, а между тем все полномочия остались наверху, и сотрудники ждут, когда же скажут, куда идти.

Например, это очень ярко проявлялось в политике, когда на смену умному, харизматичному лидеру, обладающему цельным видением и поддававшемуся искушению "сократить время" на достижение цели, выстроив диктат, приходил монархичный и заурядный. В бизнесе это проявляется в виде глобального пересмотра курса и системы, время уходит, а рынок не ждет. Если

же лидеру удалось выстроить систему, цель озвучена сотрудникам, их самостоятельная работа налажена, то смена руководителя так серьезно компанию не затронет. Да, возможно я сгущаю краски, беря прямо противоположные системы: диктатуру и полную демократию. Конечно, и при демократии сотрудникам нужно помогать, они будут приходить за советами, но они не должны от руководителя ждать, что он решит все их проблемы.

Иногда специалистам приходится слышать призывы к написанию должностных инструкций и строгому им следованию, якобы это поможет снизить уровень ручного управления, повысить степень ответственности сотрудника и уровень его самостоятельности. Это абсолютно не так. Такая намеренная бюрократизация еще хуже, чем ручное управление. При последнем пусть власть и отдана одному человеку, но он каждый раз думает, принимая решение, а инструкция пишется один раз и работает долгое время. Реалии бизнес среды поменялись, а работа ведется по старым инструкциям.

Все люди разные и у каждого человека свой менталитет, кому-то комфортнее именно ручной стиль управления. И абсолютно точно есть ситуации, в которых ручное управление должно применяться в обязательном порядке. Речь идет о кризисных ситуациях. В любой кризисной ситуации люди делятся на три группы: одна часть возмущается и причитает, вторая начинает ругать обстоятельства и виновников случившегося, и только один человек начинает разбираться и решать проблему. Если в компании наступает такой момент, когда требуется ручное управление, значит, должен появиться человек, который возьмет на себя ответственность.

Это требует от специалиста очень неординарных аналитических способностей. Демократичная и устойчивая система формирует и выдвигает единого лидера, кого-то, кому доверяет.

Конечно, лидер может ошибаться, но система признает, что вероятность ошибки лидера намного меньше, чем у остальных. В ситуациях, в которых времени катастрофически мало, данный подход повышает вероятность успешного преодоления трудностей компанией.

Делегирование полномочий - это основной путь в отказе от ручного управления.

Если человек рассчитывает построить бизнес, он должен от ручного управления отказаться. Если же ему интересен этот процесс, если он хочет продемонстрировать всем, что он может принимать правильные решения, то цена этому – масштаб бизнеса.

Если руководитель все хочет делать сам, что он получает в итоге: на определенном этапе бизнес перестает расти, компания поглощает почти все время, в жизни, кроме работы, ничего не осталось. И рано или поздно люди приходят к тому, что им нужно делегировать, создавать систему. Безусловно, есть случаи, когда ручное управление необходимо - это этап создания бизнеса и кризисные ситуации в первую очередь. Но важно понимать, что это конечные по времени периоды.

Пока руководитель не выстроит команду и не задаст сотрудникам правильную систему координат, он так и будет прикован к созданной им системе. Часто это не вопрос доверия, а внутренняя неуверенность человека в том, что, если отвернуться, все будет хорошо. И не всегда это неоправданно. Почему собственник, который участвует в операционном управлении, оказывается гораздо более деятельным и продуктивным, что особенно заметно в кризисных ситуациях. Да потому что этот бизнес - его, и только он на все 100% заинтересован в успехе! Наемный менеджер делает, как ему кажется, все возможное, но подсознательно всегда оставляет себе вариант ухода в другую компанию. Самое страшное, что ему грозит - это потеря репутации и некоторые материальные последствия, в большинстве случаев для него не критичные. А для собственника - мосты сожжены, другого варианта, как выиграть данную битву, просто не существует. Конечно же, это зависит от подхода человека к своему делу. Но у собственника это выражено в большей степени.

Кроме того, возможна ситуация, когда у наемных менеджеров может не хватать опыта.

Собственник обычно в бизнесе много лет, он видит не только краткосрочные тренды, но и долгосрочные, он понимает, когда это реальный рост рынка, а когда временный скачок. Но для менеджера и небольшая динамика может казаться захватывающей и обнадеживающей, а это, оказывается, уже много раз было, результат известен и для данной компании не интересен. Системой нужно управлять. Некоторые руководители никогда даже не задумывались о том, что им нужно от чего - то отказываться. Но, приняв это решение, лидер обязан создать замену ручному управлению в компании, то есть построить вышеупомянутую систему. А это процесс долгий и постепенный.

То, что руководитель не управляет всем посредством прямых приказов, не значит, что он не управляет в принципе. Он по-прежнему следит за ситуацией на рынке, задает цели, помогает, кроме того, функция контроля над исполнением распоряжений остается за ним всегда. Просто ему не нужно детально вникать во все этапы отработки задачи и поиска пути решений.

Если сотрудники справляются хорошо и есть оговоренный результат в оговоренные сроки, то и без ручного управления руководитель в курсе всего происходящего, к нему стекается вся информация в компании, и ключевые для бизнеса решения (сделки, открытие новых направлений и т.п.) всегда принимает именно он. Если же имеется в виду, что, отвыкнув от ручного управления, руководитель не сможет к нему вернуться, когда это будет необходимо, то это совершенно не так.

В период экономической нестабильности, когда угроза увольнений стала реальностью, руководителям предприятий и службам управления персоналом приходится принимать непростые решения. Как оптимально сократить издержки на персонал, при этом сохранить квалифицированные кадры, чтобы в дальнейшем не пострадало производство?

Первостепенными становятся действия по оптимизации затрат, в том числе и затрат на персонал. Для начала надо определить, что относится к затратам на персонал помимо фонда оплаты труда. Важно выявить структуру



затрат: в каких пропорциях распределяется зарплата и социальный пакет, льготы и нематериальная мотивация. Это необходимо сделать для наиболее эффективного поиска резервов, статьи бюджета, по которой возможна оптимизация затрат.

Безусловно, для работодателей сейчас наступает интересное время: рынок труда уже не на стороне кандидата, уровень зарплат резко упал, снижена фиксированная часть в вознаграждении, наибольший упор делается на переменные выплаты, зависящие от результата труда. Это, в свою очередь, толкает работающий персонал к повышению эффективности труда.

Подход к оптимизации затрат на персонал может быть следующий:

- лучше платить переработки, чем оплачивать простои, т.е. лучше привлекать людей дополнительно к работе в выходные дни, оплачивая переработки, чем держать в штате лишних сотрудников;
- лучше затраты переменные, чем постоянные, т.е. максимальное привлечение аутсорсинга с переменной оплатой, привлечение специалистов по договорам подряда. Главное – перевод в переменные затраты, а не полное обнуление постоянных затрат, чем злоупотребили компании в октябре-ноябре;
- ускорить процесс обучения. Многие компании, которые планируют работать и быть успешными и после кризиса, используют сегодняшнюю ситуацию, чтобы научить, переучить сотрудников, подготовить к будущему росту;
- изменить не количество составляющих социального пакета, а его качество, к примеру, предоставить более дешевую медицинскую страховку, снизить компенсацию за использование мобильной связи и т.п.

За каждым руководителем встает выбор во главу угла поставить этические вопросы или экономическую целесообразность. Но и в этом случае у компании остается много инструментов, позволяющих сокращать с минимальными затратами. Это и ликвидация компании, и перевод к другому работодателю (другое юридическое лицо), и увольнение в связи со сменой

собственника компании. Остается и увольнение по собственному желанию (с возможностью легко обжаловать в суде работником), и соглашение сторон с выгодой для работника и работодателя.

Предложены некоторые инструменты, позволяющие оптимизировать затраты:

- ускорить процесс обучения внутри компании, чтобы от сотрудников быстрее можно было бы получить результат;
- предоставить возможность сотрудникам работать на дому в дистанционном режиме, чтобы сэкономить на офисных затратах;
- заменить дорогие и пафосные корпоративные празднования добрыми «посиделками» по отделам или нехитрыми конкурсами;
- ужесточить дисциплину – даже самые креативные и творческие компании стали понимать, что присутствие на рабочем месте еще, конечно, не гарантия качественной работы, но повышает вероятность ее выполнения в срок;
- ужесточить политику в области интернета, и не только из-за вопросов безопасности, но и для большей производительности.

Для успеха бизнеса важнее мотивировать сотрудников к решению задач, которые могут быть эффективно решены только с их помощью. В результате со временем будет расти и уровень квалификации этих людей.

#### 2.4. Система мотивации

Для того чтобы люди сами двигались к поставленной цели, необходима эффективная система мотивации и принципиально иной подход. В этом случае главная задача руководителя - четко сформулировать цель и создать все необходимые условия, чтобы сотрудники сами пришли к правильному, с его точки зрения, пути к этой цели - стратегии ее достижения. Нужна подсистема, дающая обратную связь, которая позволяла бы сотруднику наглядно понимать,

на правильном он пути или нет. Такой подсистемой может служить система мотивации.

Прозрачная система мотивации позволяет сотруднику заранее оценить свой вклад в достижение общей цели компании и размер своей личной выгоды. Это позволяет четко видеть, каких показателей нужно достичь, чтобы пожелания воплотились в жизнь.

Можно провести аналогию с шахматами, с расстановкой фигур. Нужно правильно выявлять людей, правильно мотивировать, помогать достигать определенных результатов и развивать в них не только таланты, но и, что более важно, стремления. Если заразить их стремлениями, то они сами и таланты разовьют, и необходимые навыки наработают.

Что может мотивировать людей? Важные составляющие: признание, показатель, что человек достиг чего-то, и деньги, которые с определенного уровня уже в первую очередь средство оценки себя. И с этой точки зрения любому человеку приятно больше зарабатывать - это значит, что его больше ценят. И надо связать эту оценку с бизнес показателями, сделать ее прозрачной и позволить сотруднику просто оценить влияние своих действий на тот материальный стимул, который он получит.

Построить работающую систему сложно, а начать отдавать прямые приказы сотрудникам - нет. Другое дело, что перед такой резкой сменой манеры управления нужно сначала объяснить персоналу, почему происходит переход с привычного стиля на новый, чтобы люди не обижались на то, что их лишили самостоятельности, и не восприняли это как акт недоверия. Иначе сложно потом будет переходить к системному управлению, придется начинать все с нуля: заново воспитывать и развивать ключевых сотрудников.

Управлять можно только тем, что измеряешь. Условно говоря, ты описал цель, поставил задачи сотрудникам, а оценить их достижения все равно можно только по вехам. Это один уровень управления, а дальше идет следующий и следующий.

## 2.5. Роль информации в системе управления

Правильность действий руководителя зависит от того, располагает ли он достаточно полной информацией об управляемом объекте. Чем сложнее объект, тем больший объем информации ему необходим для управления.

Быстрое получение всех видов информации является одной из предпосылок ускорения развития производства.

Если компания большая, то нарастает огромная пирамида данных, которые ложатся на стол руководителя.

У информации есть несколько критериев: достоверность, надежность, время получения.

IT позволяют повысить качественные и количественные критерии полезности информации, собрать из данных собственно информацию. Также они позволяют избежать приблизительности в подсчетах. Данные заносятся в систему, а дальше сами правильно агрегируют, при должной настройке, разумеется. Business Intelligent, big data и прочее позволяют руководителю любого уровня самому достать информацию, не задействуя сотрудников, не тратя их время, и что самое главное - минимизировав риск субъективности и недостоверности. IT позволяют быстро находить информацию без посредников и тем повышают ее ценность.

### Выводы

1. Управление персоналом - многогранный и сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Этому процессу свойственна системность и завершенность на основе комплексного решения проблем, их воссоздания.

2. В управлении персоналом большое значение имеет субъективный фактор – способность и готовность руководителей отраслей, компаний, ведущих предпринимателей внедрять и осуществлять новый курс, связанный с

реализацией совершенствования системы конкурентных преимуществ на предприятии. А именно: готовность персонала к нововведениям; заинтересованность руководителей и специалистов на уровне предприятий, их подразделений; творческая активность широких масс работников и простых исполнителей.

3. Главной задачей службы управления персоналом является система кадрового снабжения организации, которая подразумевает гарантированное обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям предприятия.

4. Автоматизация предприятия, являющаяся одним из факторов успешной работы в условиях рыночной экономики, должна подразумевать не только контроль финансовых и материальных потоков, но и учет трудовых ресурсов.

5. Для того чтобы люди сами двигались к поставленной цели, необходима эффективная система мотивации и принципиально иной подход. Прозрачная система мотивации позволяет сотруднику заранее оценить свой вклад в достижение общей цели компании и размер своей личной выгоды. Это позволяет четко видеть, каких показателей нужно достичь, чтобы пожелания воплотились в жизнь.

6. Правильность действий руководителя зависит от того, располагает ли он достаточно полной информацией об управляемом объекте. Быстрое получение всех видов информации является одной из предпосылок ускорения развития производства.

### 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1. Программа дополнительного профессионального обучения

Программа профессионального развития и обучения персонала будет направлена на повышение качества обслуживания клиентов, а также поможет уменьшить текучесть кадров, увеличить увлеченность работников в результате производственной деятельности. Дополнительное профессиональное обучение сотрудников предполагается финансировать за счет средств компании.

Цель программы – это развитие у сотрудников навыков действенного взаимодействия с покупателями, а так же и внутри коллектива для достижения максимальной слаженности работы.

С учетом специфики данной организации мной была выработана примерная программа тренингов для обслуживающего персонала сети продовольственных магазинов «Семья 7Я».

Программа профессионального обучения состоит из модулей:

1. Тренинг профессионального общения - тренировка коммуникации с покупателями.

Цель и задачи данного тренинга - отработать навыки грамотного общения с покупателями, решения конфликтных ситуаций, и умения строить доверительные отношения с посетителями сети магазинов.

2. Тренинг представления товара.

Цель и задачи тренинга - действенное продвижение новинок или приоритетных позиций, научиться предлагать дополнения к уже выбранным товарам.

3. Тренинг командообразования.

Цель - сплочение коллектива.

4. Тренинг решения конфликтных ситуаций.

Цель и задачи тренинга – умение любого из сотрудников магазина (не зависимо от его должности) решать конфликтные ситуации с посетителями.

Все обучающие мероприятия планируется проводить в учебном классе головного офиса.

### 3.2. Совершенствование программы ориентации и адаптации персонала

В действующей системе по работе с персоналом присутствует существенная проблема в полном отсутствии проработанной и принятой системы ориентации и адаптации новых сотрудников.

Эффективное управление процессом адаптации и ориентации подразумевает создание подходящего алгоритма, установление методов влияния на процесс адаптации, качественных и количественных признаков, позволяющих управлять процессом адаптации и ориентации нового работника. К главным миссиям, которые необходимо решать подобному алгоритму, относятся: уменьшение отрицательных последствий от действий слабо адаптированного работника; поддержание коллектива, взволнованного появлением нового сотрудника; регулирование деятельности всех работников, участвующих в мероприятиях, содействующих адаптации и ориентации нового работника.

Для усовершенствования системы ориентации и адаптации сотрудников предприятия были разработаны следующие процедуры:

1. Испытательный срок. Самый важный период адаптации нового сотрудника. Нужно дать осознать работнику, что испытательный срок важен не из-за того, что новый сотрудник не до конца соответствует условиям, предъявляемым к «совершенному» работнику, а нужен, для того, что бы определенный период помог усвоить рабочими навыками и организовать систематическую поддержку. В заключение данного периода сотрудник будет оповещен о его соответствии занимаемой должности.

2. Введение в должность. Личное введение в должность на рабочем месте выполняется непосредственным руководителем или наставником.

Руководитель приветствует сотрудника и поздравляет с началом работы, представляет всему коллективу, знакомит с предприятием и общим положением в нем, развернуто объясняет требования, в том числе и неписаные, сообщает о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе.

Каждому новому сотруднику очень важно прикрепить квалифицированного наставника, который отличается хорошим положением в коллективе, коммуникабельного, готового прийти на помощь.

Рекомендуется проработать положение о наставничестве, куда должны входить следующие обязанности наставника:

- знакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративной культурой; принятыми на предприятии нормами и правилами поведения);
- регулировать и ставить оценки за самостоятельное выполнение новым сотрудником рабочего процесса в течение всего адаптационного периода;
- на собственном примере показывать пример выполнения должностных обязанностей и соблюдения организационной корпоративной культуры;
- подводить итоги стажировки с заключением о результатах прохождения испытательного срока и дальнейшими рекомендациями.

Наставнику выплачивается ощутимый денежный бонус после успешной сдачи экзамена обучаемым (стажером), который зависит от полученной подопечным оценки:

- «отлично» = 2000 тыс. руб. \* 1,0;
- «хорошо» = 2000 тыс. руб. \* 0,8;
- «удовлетворительно» = 2000 тыс. руб. \* 0,4.



### 3.3. Рекомендации по улучшению системы нематериального стимулирования

#### *Доска почета*

Можно размещать на доске информации объявления, где фиксируется положительная и эффективная работа сотрудников магазина.

#### *Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала*

Многое на предприятии не может быть охвачено вниманием высшего руководства. Линейный персонал гораздо лучше видит и ощущает на своих рабочих местах, что и где нужно улучшить. Именно поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая, пришедшая ему в голову мысль об улучшении работы будет внимательно выслушана, возможно, даже реализована. Любое инновационное предложение, даже если оно было отклонено, должно быть поощрено приятными словами на ежемесячном собрании. У работников появится нацеленность на улучшение в обслуживании или организации труда, даст работнику чувство своей значимости.

### 3.4. Экономический эффект от предложенных мероприятий

Совершенствование системы управления персоналом требует небольших инвестиций, но приносит значительный эффект, как экономический, так и социальный.

1) Затраты на реализацию проекта составят 900 000 руб. Обучение персонала управления – 100 000 руб.

Увеличение затрат на обучение линейного персонала – 200 000 руб.  
Корпоративные мероприятия – 200 000 руб.

Увеличение премиального фонда оплаты труда – 400 000 руб.

2) Эффект от уменьшения текучести кадров (на 1 год).

После введения предлагаемой усовершенствованной организационной структуры, разработки системы планирования, системы подбора и отбора персонала, планируется снижение текучести персонала на 13%. Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести персонала (Эт):

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{P}(\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (2)$$

где: Зн - затраты на новичка =  $\text{Зот}/\text{Рот}$ ,

Зот - затраты на отбор персонала,

Рот - количество отобранных кандидатов,

Р - среднесписочная численность работников,

Кт - коэффициент текучести =  $\text{число уволенных работников} / \text{Рув}/\text{Р}$ .

$$\text{Эт} = 4000 \text{ руб.} * 289 \text{ чел.} * (0,23 - 0,10) = 138\ 720 \text{ руб.}$$

3) Эффект от совершенствования системы обучения и системы мотивации. Сокращенная и более гибкая система обучения позволяет быстрее закрыть вакансии, особенно в период сезонности. Рекомендуемая система оплаты труда мотивирует сотрудников на работу намного эффективнее, чем действующая. Качественное обучение и улучшенная система стимулирования позволяет повысить производительность труда экономически на 3%.

Рассчитаем эффект от увеличения производительности труда (Эп):

$$\text{Эп} = (\text{Оп2} - \text{Оп1}) \text{Пт1} = \text{Оп}/\text{Р}, \quad (2)$$

где: Пт1 - производительность труда действующая на 2013 год;

Пт2 - производительность труда планируемая после реализации проекта =  $\text{Пт} * 3\%$ ;

Оп 1 – объем продаж действующий на 2013 год =  $\text{Пт2} * \text{Р}$ ;

$$\text{Пт1} = 188\ 580\ 221 \text{ руб.} / 289 \text{ чел.} = 652\ 525 \text{ руб.}$$

$$\text{Пт2} = 652\ 525 \text{ руб.} * 1,03 = 672\ 100 \text{ руб.}$$

$$\text{Оп 2} = 672\ 100 \text{ руб.} * 289 \text{ чел.} = 194\ 237\ 116 \text{ руб.}$$

$$\text{Эп} = 194\ 237\ 116 \text{ руб.} - 188\ 580\ 221 \text{ руб.} = 5\ 656\ 895 \text{ руб.}$$

4) Общий экономический эффект от внедрения проекта (Эо):

$$\text{Эо} = (\text{Эт} + \text{Эп}) - \text{Зп} \quad (3)$$

$$\text{Эо} = (138\ 720 \text{ руб.} + 5\ 656\ 895 \text{ руб.}) - 900\ 000 \text{ руб.} = 4\ 895\ 615 \text{ руб.}$$

5) Результаты расчета экономической эффективности и отклонение показателей можно привести в таблице.

Таблица 3.1

Сводная таблица по экономическим результатам проекта

Показатель	До реализации проекта, руб.	После реализации проекта, руб.	Отклонение, %
Объем продаж, руб.	188 580 221	194 237 116	103
Производительность труда, руб.	652 525	672 100	108
Текучесть персонала, %	23	10	44
Эффект от снижения текучести персонала	–	138 720	–

#### Выводы

1. Программа профессионального развития и обучения персонала будет направлена на повышение качества обслуживания клиентов, а также поможет уменьшить текучесть кадров, увеличить увлеченность работников в результате производственной деятельности.

2. Эффективное управление процессом адаптации и ориентации подразумевает создание подходящего алгоритма, установление методов влияния на процесс адаптации, качественных и количественных признаков, позволяющих управлять процессом адаптации и ориентации нового работника.

3. Каждому новому сотруднику очень важно прикрепить квалифицированного наставника, который отличается хорошим положением в коллективе, коммуникабельного, готового прийти на помощь. Рекомендуется проработать положение о наставничестве.

4. Совершенствование системы управления персоналом требует небольших инвестиций, но приносит значительный эффект, как экономический, так и социальный.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была рассмотрена проблема работы с персоналом.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления персоналом сети магазинов «Семья 7Я» и определены мероприятия по ее совершенствованию.

В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи:

- рассмотрена общая характеристика компании;
- проведен анализ общих финансово-экономических показателей;
- проведен анализ существующей организационной структуры;
- проведен анализ корпоративной культуры;
- проведен анализ процесса поиска, отбора, найма и обучения персонала;
- проведен анализ существующей системы мотивации;
- изучены теоретические основы совершенствования системы управления персоналом;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

По данным анализа существующей системы управления персоналом были выявлены следующие недостатки:

1. Недостаточно внимания уделяется командообразованию. А это очень важно, так как от работы «команды» зависит размер прибыли и впечатление посетителей о компании в целом.

2. Важной функцией в работе с персоналом является организация адаптации нового сотрудника. На предприятии были замечены некоторые проблемы организационной адаптации у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами.

3. Существует потребность в дополнительном обучении персонала и руководящего состава.

С целью устранения данных недостатков и совершенствования системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка программы дополнительного обучения персонала (тренинги).

2. Совершенствование программы ориентации и адаптации нового сотрудника.

Доработанная и дополненная программы адаптации ускорит процесс вхождения нового сотрудника в должность, уменьшит количество возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, сократит уровень текучести кадров, будет способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации и к своей работе.

Для повышения эффективности практического обучения и сокращения периода адаптации, а также для удержания персонала за счет увеличения возможности карьерного роста и закрепления статуса наставника было создано положение «Наставничество».

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, снизить текучесть кадров, повысить производительность работы и эффективность системы управления персоналом.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выполнены задачи, поставленные во введении, и достигнута главная цель выпускной квалификационной работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Конституция Российской Федерации.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Базаров, Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2011.
5. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс – М.: Эксмо, 2011.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер», Москва: Дело, 2012.
7. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 2011.
8. Злоказов Ю.Н. Управление производительностью труда. Нормативный подход// Ю.И. Злоказов; Под ред. В.Е. Хруцкого – М: Финансы и статистика, 2010.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. Кибанова А. Я. -3-е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра - М, 2012.
10. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях - М.: Вершина, 2010.
11. Маслов, В.М Управление персоналом предприятия./ В.М. Маслов. - М.: Юнити-Дана, 2012.
12. Редькина М.В., Рымарева А.С. Корпоративная культура: Учебное пособие – СПб: ПИМаш, 2011.
13. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт – СПб: Питер, 2010.
14. Сувернева А.И./ Нематериальная мотивация персонала /А.И. Сувернева //Отдел кадров -2012.-№ 1.

Баланс компании «Семья 7Я»

Статья баланса	Код строк и	2012, декабрь (тыс. руб.)	2013, декабрь (тыс. руб.)	2014, декабрь (тыс. руб.)
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	110	3613,3	4889,0	6445,0
Основные средства	120	113141,6	136119,0	132192,9
Незавершенное строительство	130	28366,7	66420,4	137283,5
Доходные вложения в материальные ценности	135	0,0	0,0	0,0
Долгосрочные финансовые вложения	140	44164,7	56162,7	126017,1
Отложенные финансовые активы	145	9197,9	2565,8	1972,9
Прочие внеоборотные активы	150	5234,1	7015,2	7484,6
<b>Итого по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>203718,2</b>	<b>273172,2</b>	<b>411396,0</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы, в том числе:	210	133706,6	119933,2	130238,9
- сырье, материалы и другие аналогичные ценности		33909,0	27653,7	35112,2
- животные на выращивании и откорме		0,0	0,0	0,0
- затраты в незавершенном производстве		38442,0	40204,9	30077,2
- готовая продукция и товары для перепродажи		42363,7	19051,0	35090,1
- товары отгруженные		4450,6	13469,1	3270,7
- расходы будущих периодов		14541,4	19554,5	26688,7
- прочие запасы и затраты		0,0	0,0	0,0
выполненные этапы по долгосрочным контрактам		0,0	0,0	0,0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	24156,9	38351,1	33851,9
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	402540,0	515885,7	499776,2
- в том числе покупатели и заказчики		30417,4	55800,9	82474,9
авансы выданные		189,6	4452,6	15156,5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	346503,8	314197,4	368473,3
- в том числе покупатели и заказчики		120068,9	177681,5	283411,0
авансы выданные		29752,6	43637,1	97108,6
Краткосрочные финансовые вложения	250	113377,9	270688,4	405924,1
Денежные средства	260	44636,6	94505,7	32544,5
Прочие оборотные активы	270	106432,8	95492,8	80693,6

<b>Итого по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>1171354,5</b>	<b>1449054,3</b>	<b>1551502,4</b>
<b>БАЛАНС (сумма строк 190+290)</b>	<b>300</b>	<b>1375072,7</b>	<b>1722226,4</b>	<b>1962898,5</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставной капитал	410	10000,0	10000,0	10000,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров		0,0	0,0	0,0
Добавочный капитал	420	156993,1	172603,6	172190,4
Резервный капитал, <i>в том числе:</i>	430	124,8	138,7	138,7
- резервы, образованные в соответствии с законодательством		64,9	72,2	72,2
- резервы, образованные в соответствии с учредительными документами		59,9	66,5	66,5
Целевые финансирование и поступления		0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	142541,2	292158,7	477625,6
<b>Итого по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>309659,1</b>	<b>474901,0</b>	<b>659954,7</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Займы и кредиты	510	6928,7	0,0	0,0
Отложенные налоговые обязательства	515	0,0	0,0	0,0
Прочие долгосрочные массивы	520	401374,9	461117,3	563767,1
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>408303,6</b>	<b>461117,3</b>	<b>563767,1</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Займы и кредиты	610	16641,1	7757,8	0,0
Кредиторская задолженность, <i>в том числе:</i>	620	<b>616267,7</b>	<b>750402,0</b>	<b>707042,6</b>
- поставщики и подрядчики		600121,5	738503,5	682749,8
- задолженность перед персоналом организации		3109,7	4421,4	4839,9
- задолженность перед государственными внебюджетными фондами		990,4	850,0	913,1
- задолженность по налогам и сборам		1006,2	5634,7	16187,0
авансы полученные		0,0	0,0	0,0
- прочие кредиторы		11039,9	992,4	2352,8
векселя выданные		0,0	0,0	0,0
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов (75)	630	0,0	0,0	0,0
Доходы будущих периодов (98)	640	3792,9	5912,9	12707,9
Резервы предстоящих расходов и платежей (96)	650	16281,1	14615,9	14890,4
Прочие краткосрочные пассивы	660	4127,1	7519,5	4535,8
<b>Итого по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>657110,0</b>	<b>786208,1</b>	<b>739176,7</b>
<b>БАЛАНС (сумма строк 490+590+690)</b>	<b>700</b>	<b>1375072,7</b>	<b>1722226,4</b>	<b>1962898,5</b>



Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	2012, декабрь (тыс. руб.)	2013, декабрь (тыс. руб.)	2014, декабрь (тыс. руб.)
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	932111,0	906918,7	945421,2
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	658736,0	615104,8	627509,7
<b>Валовая прибыль</b>	<b>273375,0</b>	<b>291813,9</b>	<b>317911,6</b>
Коммерческие расходы	54157,3	66170,1	54659,1
Управленческие расходы	49892,3	45481,5	50310,8
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>169325,4</b>	<b>180162,3</b>	<b>212941,7</b>
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	3472,8	3364,1	13832,9
Проценты к уплате	(2675,4)	(832,1)	(269,4)
Доходы от участия в других организациях	391,7	19,2	26,6
Прочие операционные доходы	157725,6	94995,0	9029,6
Прочие операционные расходы	(198822,7)	(112739,5)	(94779,9)
Внереализационные доходы	0,0	0,0	0,0
Внереализационные расходы	0,0	0,0	0,0
<b>Прибыль (убыток) от налогообложения</b>	<b>129417,3</b>	<b>164968,9</b>	<b>140781,4</b>
Отложенные налоговые активы	(3680,4)	(3004,3)	2043,4
Отложенные налоговые обязательства	8142,5	(2315,3)	(2636,2)
Текущий налог на прибыль	(25519,3)	(24465,6)	(36394,8)
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	<b>108360,1</b>	<b>135183,7</b>	<b>103793,8</b>

Организационная структура сети продовольственных магазинов «Семья 7Я»

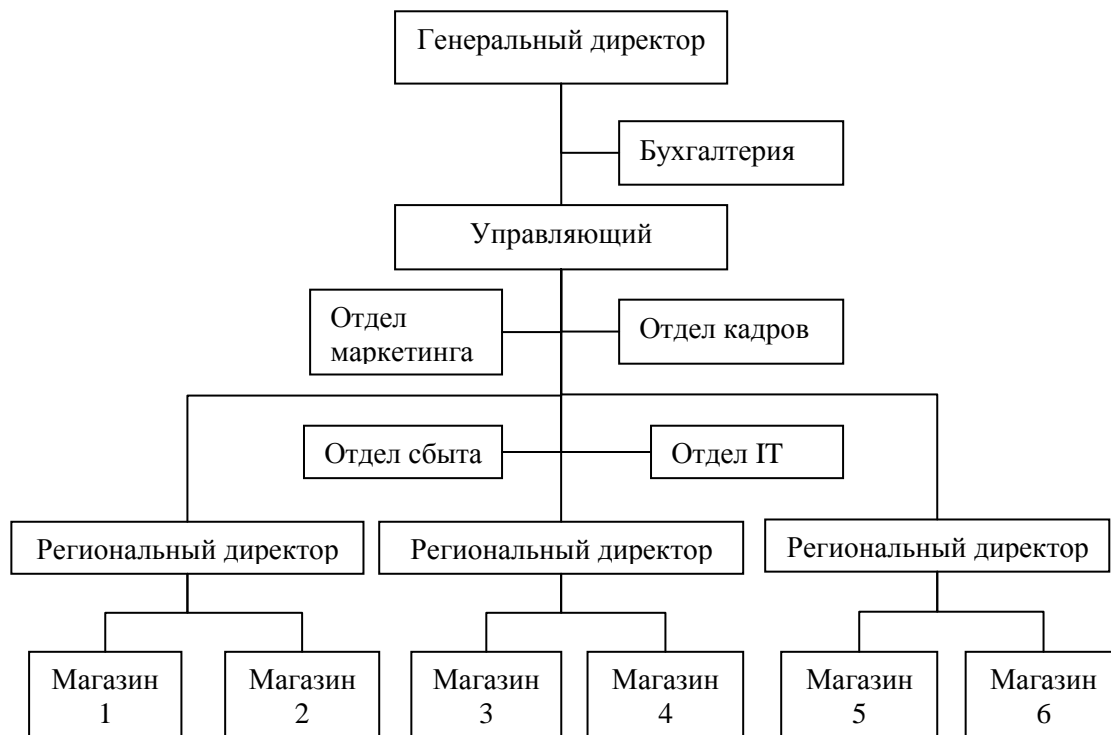


Рис.1. Организационная структура высшего звена



Рис. 2. Типовая организационная структура одного магазина

Диагностика организационной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей

Тип культуры	Текущая оценка	Предпочтительно
<i>Адхократическая</i>	6	10
<i>Рыночная</i>	19	15
<i>Иерархическая</i>	45	25
<i>Клановая</i>	30	50
<i>Всего:</i>	100	100

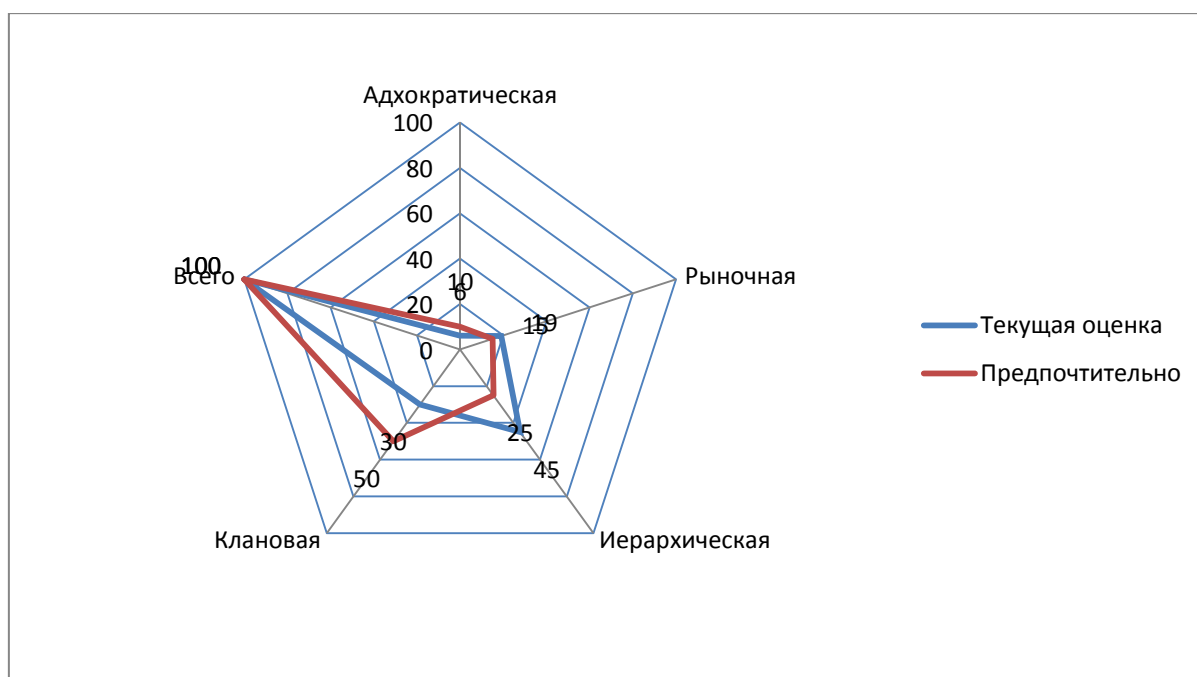


Рис. 3. Диаграмма организационной культуры