МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Перспективные направления развития системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»

Студент группы 19ЭМ1 (номер группы) — 08.06.23 (подпись, дата) Зарубина Ольга Сергеевна (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент (должность), кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ» (наименование организации) — 08.06.23 (подпись, дата) Синявин В.Ю. (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст.преподаватель (должность), кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ» (наименование организации) — 08.06.23 (подпись, дата) Шурупова Т.Я. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 09.06.2023 № 11)

Заведующий кафедрой — 09.06.23 (подпись, дата) Тактарова С.В. (фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой хорошо (протокол ГЭК от 27.06.23 № 9)

Секретарь ГЭК — 27.06.23 (подпись, дата) Шурупова Т.Я. (фамилия, инициалы)

Пенза 2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт «Экономики и управления» — Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и экономическая безопасность»
С.В. Тактарова
«09» ноября 2022

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Зарубиной Ольги Сергеевны
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы «Перспективные направления развития системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»»

Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 1092/о от «09» декабря 2022г.

2.Срок сдачи студентом законченной работы 23.06.2023

3.Основные источники, необходимые для написания работы: научная литературы, результаты анкетного и экспертного опросов, статистические данные о работе исследуемого предприятия.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: рассмотреть теоретические и методические основы исследования процессов управления персоналом на предприятии; провести анализ системы управления персоналом в ООО «Альфа Пенза»; разработать перспективные направления развития системы управления персоналом в ООО «Альфа Пенза».

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

6. Дата выдачи задания 08.12.2022

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению 08.12.2022
(дата и подпись студента)

Календарный план разработки бакалаврской работы

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Подбор и изучение литературы	5%	21.12.2022	Выполнено
2	Написание введения	10%	23.03.2023	Выполнено
3	Изучение и написание 1 главы, посвящённой проблемам кадрового менеджмента	10%	11.01.2023	Выполнено
4	Анализ структуры персонала и исследование практики управления персоналом ООО «Альфа Пенза»	15%	21.03.2023	Выполнено
5	Исследование системы Оценки и мотивации персонала ООО «Альфа Пенза»	20%	26.04.2023	Выполнено
6	Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»	25%	05.05.2023	Выполнено
7	Написание заключения	5%	19.05.2023	Выполнено
8	Написание доклада к защите выпускной квалификационной работы	5%	20.05.2023	Выполнено
9	Создание презентации к защите выпускной квалификационной работы	5%	21.05.2023	Выполнено

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 55 страниц, 3 рисунка, 4 таблицы, 40 использованных источников.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, ОТБОР ПЕРСОНАЛА, ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, КАДРОВАЯ СЛУЖБА НА ПРЕДПРИЯТИИИ, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

Объект исследования – ООО «Альфа Пенза».

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения в части формирования системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

В процессе работы была изучена теоретическая основа проблемы управления персоналом на предприятии, сформирована методическая основа исследования, проанализирована существующая система управления персоналом ООО «Альфа Пенза», выявлены, присущие ей недостатки, разработаны меры по ее совершенствованию.

Рентабельность по линии предложенных рекомендаций составит 40 %.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, разработанные рекомендации могут быть использованы в процессе управления персоналом ООО «Альфа Пенза»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…..……..3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ……...5
1.1. Управление персоналом: основные понятия и значение в развитии предприятия.……...…5
1.2. Направления работы с персоналом на предприятии……..……....10
1.3. Методические основы исследования процессов управления персоналом на предприятии……..…18
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «АЛЬФА ПЕНЗА»…….....27
2.1. Общая характеристика ООО «Альфа Пенза»……. 27
2.2. Исследования практики управления персоналом в ООО «Альфа Пенза»…
……32
2.3 Оценка и мотивация персонала……..…….....35
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АЛЬФА ПЕНЗА». 40
3.1. Перспективные направления развития системы управления персоналом…….40
3.2. Экономическая оценка рекомендаций……...…….……47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……...…….…….……...50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ….……..53
ПРИЛОЖЕНИЕ А…..…….…..56

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время повышение эффективности функционирования предприятия приобретает особое значение.

Одно из решающих направлений совершенствования работы предприятия, направленное на рост экономической эффективности и повышение конкурентоспособности – формирование квалифицированного кадрового состава.

Специалисты отмечают в качестве одного из решающих факторов способствующих процессу дифференциации – создания конкурентных преимуществ предприятия – повышение уровня системы управления персоналом.

Уровень профессиональной подготовленности и степень ответственности персонала приобретает особое значение в функционировании такой сложной системы, которой является предприятие железного транспорта. Это определяет актуальность исследования данной проблемы.

Цель настоящего исследования – разработка перспективных направлений развития системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза». Для достижения цели в работе решены следующие задачи:

– проведен анализ категориального аппарата соответствующий теоретической основы по теме;

– осуществлен анализ практики управления персоналом ООО «Альфа Пенза»;

– разработан необходимый инструментарий (анкета) и сформирована выборочная совокупность на основе руководителей и специалистов ООО «Альфа Пенза»;

– проведен экспертный опрос на предмет исследования особенностей функционирования единой системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»;

– разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Предмет исследования – организационно-управленческие отношениями в части формирования системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

В первой главе рассмотрены сущность, и значение системы управления персоналом в работе транспортного предприятия как важного элемента маркетингового канала. В ней также определены методические основы проведенного исследования.

Вторая глава посвящена анализу фактического состояния элементов системы управления персоналом, результатами экспертного опроса, проведенного на предмет выявления уровня развития единой системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Третья глава содержит практические рекомендации, направленные на совершенствование единой системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

В заключение приведены основные результаты исследования.

О практической значимости исследования свидетельствует предложенные рекомендации, направленные на совершенствование единой системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза». Научная новизна материалов обусловлена результатами анализа практики развития единой системы управления персоналом на данном предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Управления персоналом: основные понятия и значение в развитии предприятия

В современных условиях особую важность приобретает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и отраслях экономики, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования человеческого фактора в организациях. При этом один из путей повышения эффективности управления персоналом – совершенствование кадровой политики.

Прежде чем обратиться к анализу теоретических основ проблемы управления персоналом необходимо конкретизировать ряд ключевых понятий, важнейшим из которых является «персонал». «Персонал» (от латинского personalis – личный) – это «весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие», «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация», «совокупность сотрудников организации, работающих по найму при наличии трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности».

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификационным признакам.

Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал нуждается в управлении. Именно поэтому эффективная система кадрового менеджмента, без сомнения, имеет ключевое значение для успеха любой организации.

В последнее время в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «кадровый менеджмент».И.П. Герчикова пишет, что управление персоналом - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [8, С. 58].

А.Я. Кибанов определяет кадровый менеджмент как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом» [16, С. 18].

Субъектами управления персоналом являются должностные лица, непосредственно занятые этим видом деятельности, а именно: руководители всех уровней, службы персонала, органы трудовых коллективов общественных организаций, действующих на предприятии.

Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения ее целей. Сотрудники – важнейший ресурс организации,

который необходимо сохранять, развивать и использовать в конкурентной борьбе. От персонала зависит эффективное использование всех других ресурсов. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации – важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их развития. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Кадровая политика – это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

В современной литературе существуют разнообразные перечни функций кадровой политики.

Выделяют следующие функции:

– адаптация персонала;

– обучение и развитие персонала;

– продвижение персонала;

– мотивация персонала и стимулирование персонала;

– внедрение инноваций.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они дают представление о содержании кадрового менеджмента как вид деятельности и лежат в основе систем управления персоналом [33, С. 28].

Таким образом, система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции по управлению персоналом организации (рисунок 1.1).

Итогом всего вышесказанного является тот бесспорный факт, что главным элементом организации все-таки являются ее сотрудники. Именно «персонал» составляет основную статью капиталовложений с точки зрения

затрат, как по найму и обучению, так и рассматривая вопрос о поддержании деятельности персонала. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями.

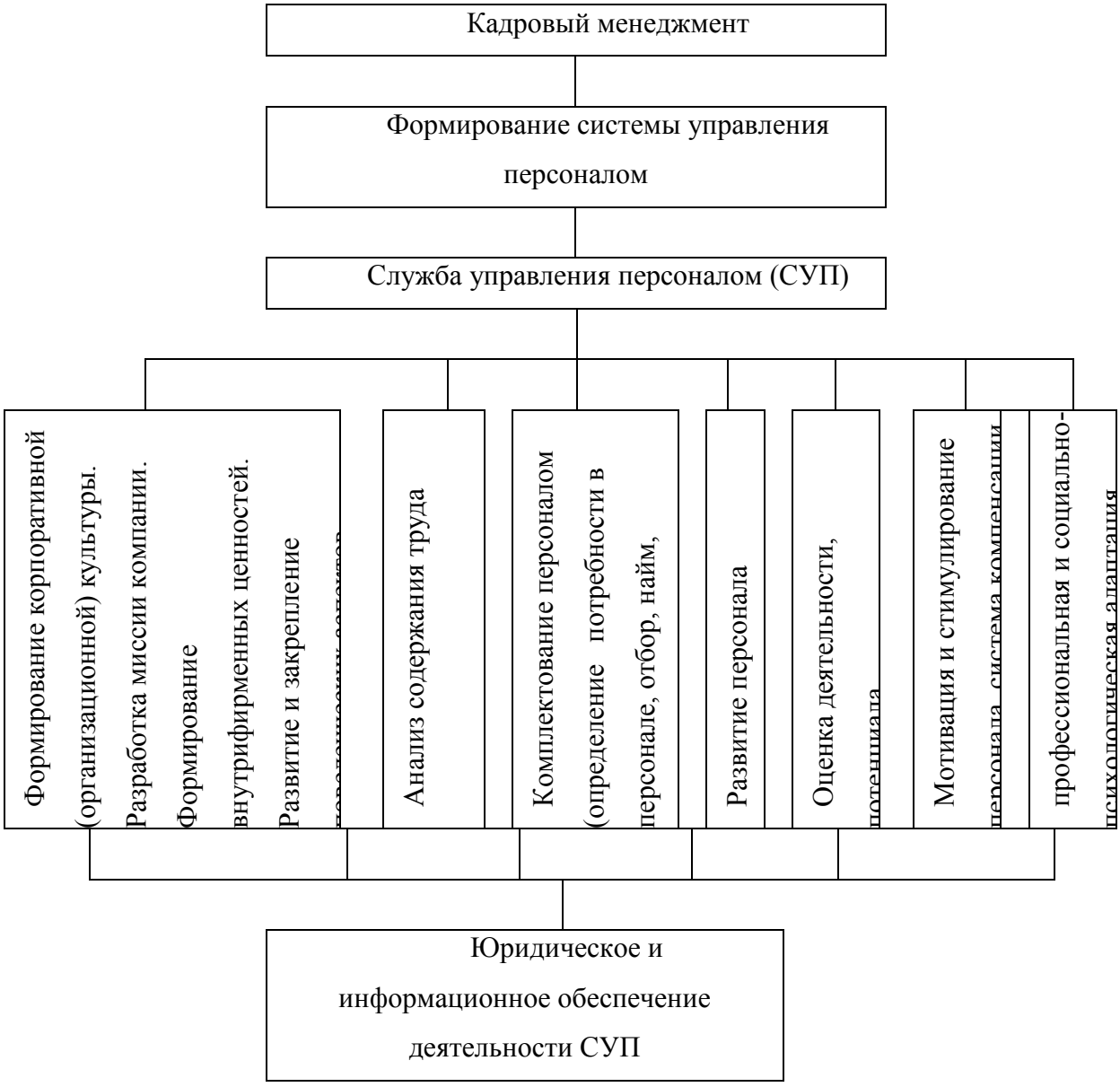

Рисунок 1.1 Система кадрового менеджмента в организации

Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может в десятки и более раз превышать

производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации развития сотрудников значительно расширяются. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда - повышенные требования к гибкости системы развития, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области развития персонала:

– выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;

– определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;

– правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

– выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;

– изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Необходимо помнить о тесной связи между вопросами развития и оценки деятельности. Одна из опасностей игнорирования этих взаимосвязей заключается в том, что некоторые события могут быть недооценены. Это может привести к непредсказуемым разрушительным последствиям для организации. Желательно рассматривать все кадровые вопросы, связанными в единую цепь, прочность которой определяется прочностью ее наиболее

слабого звена. Другая опасность, связанная с рассмотрением звеньев единой цепи по отдельности, без учета их взаимосвязи, заключается в том, что эти элементы считаются учтенными, задачи выполненными, а затем о них забывают. Поэтому при каждой формальной аттестации субъекты кадрового менеджмента должны отвечать на вопрос, может ли обучение улучшить работу, или, не предъявляет ли работа, которую необходимо выполнить, какие-либо повышенные требования к сотрудникам, или, не может ли способствовать опыт выполнения какой-либо другой работы развитию потенциала сотрудников. Кроме того, обязательно постоянно организовывать работу так, чтобы хорошие результаты вознаграждались, и обеспечивать необходимые ресурсы. Это будет означать возможность эффективного использования развивающегося потенциала персонала и гарантию того, что люди в достаточной степени.

1.2 Направления работы с персоналом на предприятии

Подбор персонала – установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации. Правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучке персонала или недостаточной компетенции сотрудников.

Подбор персонала, как известно, начинается с описания вакансии и анализа ее на адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. При необходимости описание вакансии корректируется. Далее начинается этап поиска кандидатов. Желательно иметь начальную базу кандидатов, а в процессе работы постоянно ее пополнять.

Специалисты приводят следующие методы поиска нового сотрудника:

– поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей;

– привлечение сотрудников из других организаций, «переманивание» персонала;

– поиск через печатные средства массовой информации и Интернет;

– привлечение выпускников вузов или студентов старших курсов;

– обращение в рекрутинговые организации (кадровые или консалтинговые агентства).

Затем кандидаты выбранного пула обзваниваются, уточняются некоторые детали резюме и назначается собеседование. Далее технологии различны. Многие ограничиваются собеседованием и по его результатам отбирают кандидата. Иногда необходима более серьезная методология оценки: тесты, деловые игры, ассессмент-центр и другие.

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты-кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы. В решении кадровых задач на всех этапах работы необходимы знания в области юриспруденции, экономики, социологии и психологии.

Одна из наиболее значимых проблем при подборе персонала – размытость критериев оценки кандидатов. Начинающий специалист в сфере подбора, как правило долго размышляет над характеристикой каждого кандидата.

При этом, общее положительное или отрицательное впечатление от кандидата часто перекрывает его конкретные достоинства и недостатки,

возникает сложность при обосновании принятия решения, увеличивается вероятность ошибки и следовательно необходимо опереться на какие-то универсальные критерии, позволяющие хотя бы отчасти формализовать процесс подбора.

Таковыми критериями могут являться профессиональные навыки. Подбирая некоего специалиста, можно предложить ему ряд заданий, успешность выполнения которых позволит судить об уровне его профессионализма. Успешность деятельности кандидата будет зависеть не только от степени его свободы в профессиональной сфере, но и от целого комплекса свойств, определяемых его личностными качествами.

Для их выяснения менеджер по персоналу обращается к психологическим методикам, опросчикам которые часто могут привести к лишним временным затратам и не дать ожидаемый эффект. Важно выделить какой-то блок наиболее важных личностных качеств, оцениваемых в первую очередь и определиться с технологиями их оценки.

В качестве важных для работника личностных качеств традиционно называют интеллект, активность, лидерские качества (для руководителей), уживчивость. Нисколько не умаляя важности этих качеств, хотелось бы заметить, что важны так же управляемость, обучаемость и адекватность.

За этапом подбора персонала следует этап отбора сотрудников. Отбор персонала – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту. Объем работ на этом этапе определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них. При этом необходимо учитывать такие факторы как выходы на пенсию, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока трудового соглашения о найме, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведется из внешних и внутренних источников рабочей силы.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подборка кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей**:** замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Все методы отбора условно можно разделить на две группы:

– активные методы включают собеседование, наблюдение, тестирование. Исходными данными для них являются пассивные методы;

– пассивные методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование.

Весь отбор подразделяется на два направления – первичный и вторичный отбор.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора зависят от целей, бюджета организации, вакантной должности. Наиболее распространенными методами первичного отбора являются следующие:

1. Анализ анкетных данных.

2. Тестирование. В настоящее время существует огромное количество тестов, направленных на определение качеств личности. В самом общем виде их можно объединить в несколько групп:

– тесты способностей (исследуют знания, интеллектуальные способности);

– тесты умений и навыков (изучение зрительно-моторной координации);

– эстетические тесты (выявление музыкальных, литературных предпочтений);

– физиологические тесты (электрокардиограмма);

– случайные наблюдения (аккуратность письма, неусидчивость, число неопределенных ответов) и др.

3. Нетрадиционные методы оценки. К ним относят экспертизу подчерка, полиграф, составление астрологических прогнозов, графология.

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов.

Вторичный отбор - процесс выбора кандидатов из ограниченного списка. Наиболее распространенный метод вторичного отбора – собеседование различных типов: библиографические, ситуационные, критериальные.

Формулировка вопросов во многом определяет успех интервью. Различают следующие типы вопросов:

1. Закрытые вопросы. Ответом на них являются «да» и «нет». Например, «есть ли у Вас высшее образование?». Эти вопросы полезны, если необходимо проверить основные факты или продолжить беседу с нервничающим человеком.

2. Открытые вопросы. Начинаются со слов «как», «что», «почему». Например, «почему Вы хотите работать в нашей организации?». Они

позволяют человеку говорить больше, дают ему возможность высказать свои суждения. В результате интервьюер получает много информации.

3. Ограниченные вопросы. Начинаются со слов «где», «какой», «когда». Например, «какой вуз Вы закончили?». Эти вопросы могут быть использованы для установления фактов.

4. Гипотетические вопросы. Формулируются следующим образом: «Что бы Вы сделали, если бы…?». Они могут помочь оценить, как человек поведет себя в рабочей обстановке. Однако следует помнить, что в реальной ситуации реакция может быть иной.

5. Сложные вопросы. Например, вопрос о хобби и свободном времени одновременно может смутить кандидата, так как он не будет знать, на какую часть вопроса отвечать в первую очередь.

6. Наводящие вопросы. Заранее указывают ответы, которые должны быть даны. Их следует избегать. Например, «мне нравятся инициативные сотрудники. Часто ли Вы проявляете инициативу?».

Процесс собеседования распадается на несколько стадий.

Первая стадия – подготовка собеседования. Определяются перечень задаваемых вопросов, место и время проведения собеседования. От качества подготовки на 80% зависит успех собеседования.

Вторая стадия касается непосредственно общения кандидата на занятие вакантной должности и интервьюера. Она занимает около 15% от общего времени его проведения. Основными методами работы интервьюера здесь выступают: поощрение, одобрение претендента, избегание критических, негативных оценок.

Третья стадия – основная часть собеседования (около 80% общего времени беседы) заключается в получении наиболее полной информации от кандидата. Представитель организации больше слушает, чем говорит, и не оставляет невыясненными какие-либо детали.

Четвертая стадия – заключительная (около 5% времени собеседования), завершение беседы, подведении итогов. Основной задачей интервьюера является избегание выставления оценок претенденту.

После проведения процедур отбора персонала с кандидатом, соответствующим необходимым требованиям организации, заключается трудовой договор, и он вводится в должность – приступает к работе.

Трудовой договор – соглашение между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату своей трудовой функции.

Содержание трудового договора составляет круг условий, на которых предполагается использование труда работника и по поводу которых договариваются стороны. Условия договора делятся на основные или существенные и дополнительные или факультативные.

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя.

При этом процедура найма может предусматривать интервью с работником. Различают следующие виды интервью:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей, уточнения различных аспектов профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее

разработанному структурированному списку вопросов. Наиболее распространенный вид, может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью - с целью оценки кандидата на стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, в неудобных и некомфортных условиях (в шумных помещениях), когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание. Например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Этот вид интервью проводят два и более интервьюера, с участием линейных руководителей, что увеличивает стрессовую компоненту. Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

Существует несколько основных типов беседы по найму:

По схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

Слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше

подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

1.3 Методические основы исследования процессов управления персоналом на предприятии

В основе данного исследования – методы интервьюирования и анкетного опроса. В качестве вспомогательных инструментов в ходе исследования использованы системный анализ, метод декомпозиции и корреляционно-регрессионный анализ.

Системный анализ представляет собой комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации [13, С. 20].

Системный анализ характеризуется главным образом упорядоченным, логически обоснованным подходом к исследованию проблем и использованию существующих методов их решения, которые могут быть разработаны в рамках других наук [10].

Предмет системного анализа и его место в общей структуре научных знаний определяются, прежде всего, тем, что он воплощает на практике идеологию системного подхода к изучению природных и общественных явлений с целью разрешения возникающих проблем. Это означает, что в основе его концепций, методов и приемов лежат идеи системного подхода, конкретизированные применительно к разрешаемой проблеме.

Системный подход выступает в качестве своеобразной базой идей, философской основой для системного анализа, который, в свою очередь, наполняет эти идеи конкретным содержанием и наделяет соответствующей интерпретацией [21, С. 16].

В системном анализе исследования строятся на использовании категории системы, под которой понимается единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, расположенных в определенной закономерности в пространстве и во времени, эффективно взаимодействующих для достижения общей цели.

Система должна удовлетворять двум требованиям:

— Поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом; существенные свойства системы теряются, когда она расчленяется.

— Поведение элементов системы и их воздействие на целое взаимозависимы; существенные свойства элементов системы при их отделении от системы также теряются.

Таким образом, свойства, поведение или состояние, которыми обладает система, отличаются от свойств, поведения или состояния образующих ее элементов (подсистем) [10].

Укрупнено системный анализ состоит из следующих этапов: постановки задачи; структуризации системы и ее проблем; построения и исследования модели с последующей выработкой рекомендаций по совершенствованию системы.

Главной целью системного анализа является полная и всесторонняя проверка различных вариантов действий с точки зрения количественного и качественного сопоставления затраченных ресурсов с получаемым эффектом.

В соответствии с главной целью необходимо выполнить следующие исследования системного характера:

— выявить общие тенденции развития данного предприятия и его место и роль в современной рыночной экономике;

— установить особенности функционирования предприятия и его отдельных подразделений;

— выявить условия, обеспечивающие достижение поставленных целей;

— определить условия, препятствующие достижению целей;

— осуществить сбор необходимых данных для проведения анализа и разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;

— использовать передовой опыт других предприятий;

— изучить необходимые сведения для адаптации выбранной (синтезированной) эталонной модели к условиям рассматриваемого предприятия [13, С. 23].

Одной из основных задач системного анализа состоит в разделении сложной системы на подсистемы. Операция разложения целого на части называется декомпозицией.

Согласно А.А. Шумскому и А.А. Шелупанову, декомпозиция представляет собой научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач [41, С. 15].

Другими словами, метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать [3, С. 10].

На этапе декомпозиции, обеспечивающем общее представление о решаемой проблеме, осуществляются:

— определение и декомпозиция общей цели исследования;

— выделение проблемы из среды, определение её ближнего и дальнего окружения;

— описание воздействующих факторов.

Глубина декомпозиции ограничивается. Если при декомпозиции выясняется, что модель начинает описывать внутренний алгоритм функционирования элемента вместо закона его функционирования в виде «чёрного ящика», то в этом случае произошло изменение уровня абстракции. Это означает выход за пределы цели исследования системы и, следовательно, вызывает прекращение декомпозиции.

В современных методиках типичной является декомпозиция модели на глубину 5-6 уровней. На такую глубину декомпозируется обычно одна из подсистем. Функции, которые требуют такого уровня детализации, часто очень важны, и их детальное описание даёт ключ к основам работы всей системы [41, С. 16].

Осуществление декомпозиции требует наличия всеобъемлющего массива данных.

Одним из наиболее информативных способов сбора данных является анкетирование. Анкетирование чаще всего представляет собой заполнение таблиц с заранее подготовленным перечнем вопросов в стандартной форме по интересующим исследователя вопросам [4, С. 105].

Анкета – самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных методом опроса. В широком смысле анкета — это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета — инструмент очень гибкий в том смысле, что вопросы можно задавать множеством разных способов. Она требует тщательной разработки, опробования и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования [17, С. 151].

Составление анкеты это большая исследовательская работа, которая имеет целью учесть психологию респондента, по возможности предсказать его реакцию на вопрос, обнаружить степень его искренности, предусмотреть вопросы, исключающий возможность различного толкования. Также следует, по возможности, исключить вопросы, на которые трудно или невозможно

ответить, или такие, на которые ответа не требуется. Перечень возможных вопросов не следует жестко регламентировать, но с другой стороны, анкетирование подчиняется установленным правилам [4, С. 106].

Существует ряд базовых рекомендаций по разработке анкет:

— она должна быть короткой;

— необходимо объяснить опрашиваемым, как будут использоваться результаты;

— она должна быть простой и понятной для создания позитивной мотивации; при составлении вопросов должен использоваться простой язык;

— перед запуском анкеты необходимо ее апробировать [11, С. 106].

Анкета обычно состоит из трех частей: заголовка (пояснение цели и правил заполнения анкеты), основной части (последовательность вопросов) и заключения (благодарности за участие, ответы).

В ходе разработки анкеты исследователь отбирает вопросы, которые необходимо задать, выбирает форму этих вопросов, их формулировки и последовательность. Самые типичные ошибки — постановка вопросов, на которые невозможно ответить, на которые не захотят отвечать, которые не требуют ответа, и отсутствие вопросов, на которые следовало бы обязательно получить ответы. Каждый вопрос нужно проверить с точки зрения вклада, который он вносит в достижение результатов исследования. Вопросы, представляющие собой просто праздный интерес, следует опускать, поскольку они затягивают процедуру [17, С. 152].

Вопросы анкеты могут быть двух видов:

— открытые – анкетируемый высказывает свое мнение;

— закрытые – анкетируемый выбирает варианты ответа из числа заданных.

Обычно для получения количественных оценок используется двухуровневая система. При этом сначала выбирается одна из трех градаций

оценки, затем она уточняется и переводится в десятибалльную шкалу (рисунок 1.2) [11, С. 107].

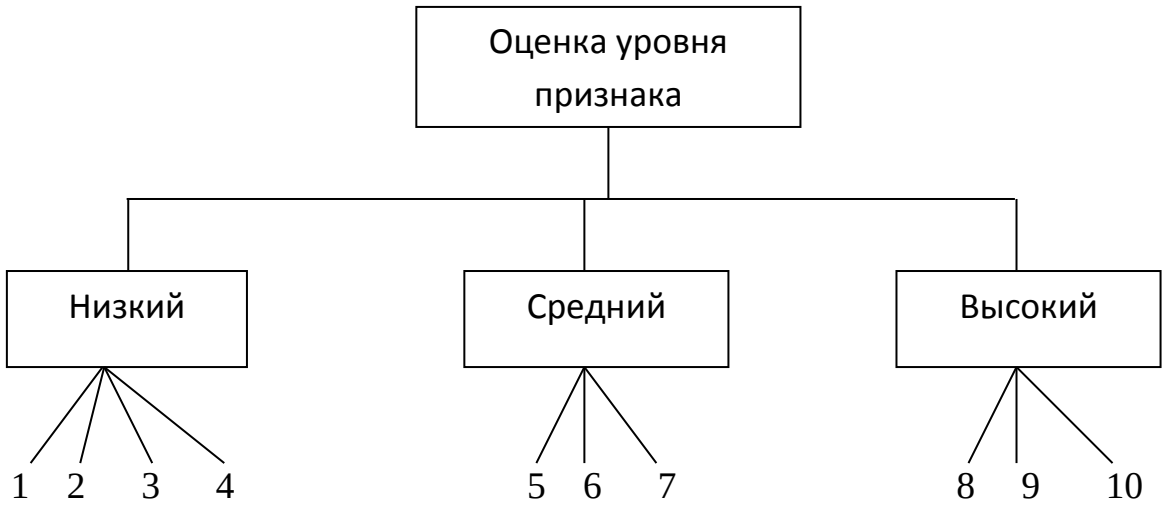

Рисунок 1.2 Двухуровневая шкала оценок анкетных вопросов

Метод корреляционного и регрессионного анализа широко используется для определения тесноты связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости [2, С. 17].

В результате такого анализа строиться модель регрессионной зависимости (т.е. проведен регрессионный анализ) и рассчитываются коэффициенты ее тесноты и значимости (т.е. проведен корреляционный анализ) [16, С. 21].

Чем больше неодинаковых (не повторяющихся) данных, и чем они однороднее, тем лучше получится уравнение, если связи существенны.

Данные, вызывающие сомнения, могут быть вызваны ошибками наблюдений и экспериментов. Например, данные о размерах заработка рабочих завода выражены трехзначными числами, но обнаружены одно

пятизначное и одно однозначное числа - для упрощения анализа до начала решения такие данные рекомендуется отбрасывать (исключать из массива).

После подготовки данных начинается их обработка [35, С. 101].

На первом этапе проводится корреляционный анализ. Его цель – определить характер (прямая, обратная) и силу связи (связь отсутствует, связь слабая, умеренная, заметная, сильная, весьма сильная, полная связь).

В ходе корреляционного анализа решается несколько задач:

— Измерение степени связности (тесноты, силы) двух и более явлений. Здесь речь идет в основном о подтверждении уже известных связей.

— Отбор факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на результативный признак на основе измерения тесноты связи между явлениями.

— Обнаружение неизвестных причинных связей. Корреляция непосредственно не выявляет причинных связей между явлениями, но устанавливает степень необходимости этих связей и достоверность суждений об их наличии. Причинный характер связей выясняется с помощью логически-профессиональных рассуждений, раскрывающих механизм связей [5, С. 34].

Корреляционной связью называется такая статистическая связь, при которой различным значениям одной переменной соответствуют разные средние значения другой. Возникать корреляционная связь может несколькими путями. Важнейший из них – причинная зависимость вариации результативного признака от изменения факторного. Кроме того, такой вид связи может наблюдаться между двумя следствиями одной причины. Основной особенностью корреляционного анализа следует признать то, что он устанавливает лишь факт наличия связи и степень ее тесноты, не вскрывая ее причин [16, С. 22].

Корреляционный анализ позволяет рассчитать коэффициент корреляции, на основании которого осуществляют отбор факторов, а также

планирование эффективной последовательности расчета регрессионных уравнений.

При одном факторе вычисляют коэффициент корреляции, а при наличии нескольких факторов строят корреляционную матрицу, из которой выясняют два вида связей: связи зависимой переменной с независимыми, связи между самими независимыми [35, С. 102].

Значения коэффициента корреляции изменяются в интервале [-1; + 1]. Значение r = -1 свидетельствует о наличии жестко детерминированной обратно пропорциональной связи между факторами, r = +1 соответствует жестко детерминированной связи с прямо пропорциональной зависимостью факторов. Если линейной связи между факторами не наблюдается, r = 0. Другие значения коэффициента корреляции свидетельствуют о наличии стохастической связи [5, С. 36].

Известно, что наиболее надежными на практике бывают одно- и двухфакторные модели.

Если будет обнаружено, что два фактора имеют сильную или полную связь между собой, то в регрессионное уравнение достаточно будет включить один из них [35, С. 102].

Второй этап корреляционно-регрессионного анализа – расчет параметров и построение регрессионных математических моделей линейной зависимости, параметры которой в настоящее время рассчитываются на ЭВМ.

Осуществление второго этапа сильно зависит от выводов первого. Можно значительно ускорить проведение регрессионного анализа и снизить затраты на исследование, если принять правильную стратегию поиска наилучшего уравнения.

Регрессионный анализ выполняет следующие задачи:

— Установление формы зависимости (линейная или нелинейная; положительная или отрицательная и т. д.).

— Определение функции регрессии и установление влияния факторов на зависимую переменную. Важно не только определить форму регрессии, указать общую тенденцию изменения зависимой переменной, но и выяснить, каково было бы действие на зависимую переменную главных факторов, если бы прочие не изменялись и если бы были исключены случайные элементы. Для этого определяют функцию регрессии в виде математического уравнения того или иного типа.

— Оценка неизвестных значений зависимой переменной, т. е. решение задач экстраполяции и интерполяции. В ходе экстраполяции распространяются тенденции, установленные в прошлом, на будущий период. Экстраполяция широко используется в прогнозировании. В ходе интерполяции определяют недостающие значения, соответствующие моментам времени между известными моментами, т. е. определяют значения зависимой переменной внутри интервала заданных значений факторов [5, С. 37].

После получения каждого варианта уравнения обязательной процедурой является оценка его статистической значимости – пригодности для использования в целях предсказания значений отклика.

Исключительно важную роль здесь играет коэффициент детерминации (t-критерий, или коэффициент Стьюдента). Он изменяется в пределах от 0 до 1. Модель считается более точной, если ближе коэффициент детерминации к 1 [5, С. 39].

На четвертом этапе корреляционно-регрессионного исследования, если полученная модель статистически значима, ее применяют для прогнозирования (предсказания), управления или объяснения [35, С. 104].

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «АЛЬФА ПЕНЗА»

2.1 Общая характеристика ООО «Альфа Пенза»

ООО «Альфа Пенза» – правообладатель товарных знаков «Красное & Белое», на примере деятельности которой было осуществлено исследование. «Красное & Белое» — российская компания-ритейлер по продаже алкоголя и одноимённая сеть магазинов формата самообслуживания. Сеть позиционирует себя как «магазины у дома». Штаб-квартира располагается в Челябинске. Магазины сети работают в 68 субъектах Российской Федерации.

Организационно-правовой формой «Альфа Пенза» является общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это коллективная форма собственности, хозяйственное общество, учрежденное одним или несколькими физическими и/или юридическими лицами, его уставный капитал разделен на доли. В отличие от ИП, ООО создается с образованием юрлица.

Средняя торговая площадь магазина компании – 80 м². Ассортимент каждого магазина включает 1500 наименований товаров. Все магазины сети подключены к Единой государственной автоматизированной информационной системе (ЕГАИС).

Ритейлер работает в формате «ultra-convenience» и является крупнейшим игроком в этом сегменте с долей рынка 43%, по данным GFK.

Реквизиты общества с ограниченной ответственностью «Альфа Пеза»:

ОГРН 1145837002794

ИНН 5837061167

КПП 583701001

ОКПО 24019487

В начале 1990-х владелец сети С. П. Студенников основал SPS-холдинг, занимавшийся дистрибуцией алкоголя и табака. Первый магазин «Красное & Белое» был открыт в городе Копейске Челябинской области 11 августа 2006 года. Название магазина, согласно пояснению Студенникова, возникло так: «Для старшего поколения красное — это вино, белое — водка. А по нынешним временам это красное и белое вино, естественно». В том же году сеть расширилась до 8 магазинов, в 2007 году — до 38 магазинов.

Основание компании совпало с дефицитом спиртного на прилавках из-за введения электронной системы учета ЕГАИС и запрета на импорт из Молдавии, и новый формат небольших специализированных магазинов-дискаунтеров с широким ассортиментом алкоголя оказался в выигрышном положении.

В 2014 году в сеть входило 1700 магазинов в 27 регионах, а выручка составила 47 млрд руб. (2011 — 10 млрд руб., 2012 — 18 млрд руб., 2013 — 29 млрд руб.).

В июле 2015 года в сети «Красное & Белое» насчитывалось более 2,5 тыс. магазинов в 39 регионах. В том же 2015 году сеть «Красное & Белое» заняла седьмое место в рейтинге самых быстрорастущих компаний России, основанного на финансовых результатах за 2011—2014 годы.

В 2016 году сеть «Красное & Белое» стала победителем ежегодной премии Russian Retail Awards в номинации «Быстрорастущая компания года. Food».

В сентябре 2018 года сеть насчитывала 6683 магазина в 56 регионах РФ и занимала 2-е место в рейтинге топ-10 FMCG-сетей в России по темпам роста количества магазинов в первом полугодии 2018 года. В сентябре 2019 года сеть насчитывает 8141 магазин.

По данным аналитиков Infoline, которые были озвучены на форуме «Неделя российского ритейла», сеть магазинов «Красное и Белое» занимает

третье место в рейтинге ста крупнейших торговых компаний по итогам 2021 года.

30 апреля 2022 года был открыт 11000-й магазин. Он расположен в Санкт-Петербурге. Также в апреле компания вышла в новый регион — Красноярский край.

В апреле сеть «Красное & Белое» вошла в топ-50 «Легендарных брендов России» по мнению читателей «Комсомольской правды».

Организационная структура рассматриваемой организации представлена на рисунке 2.1.

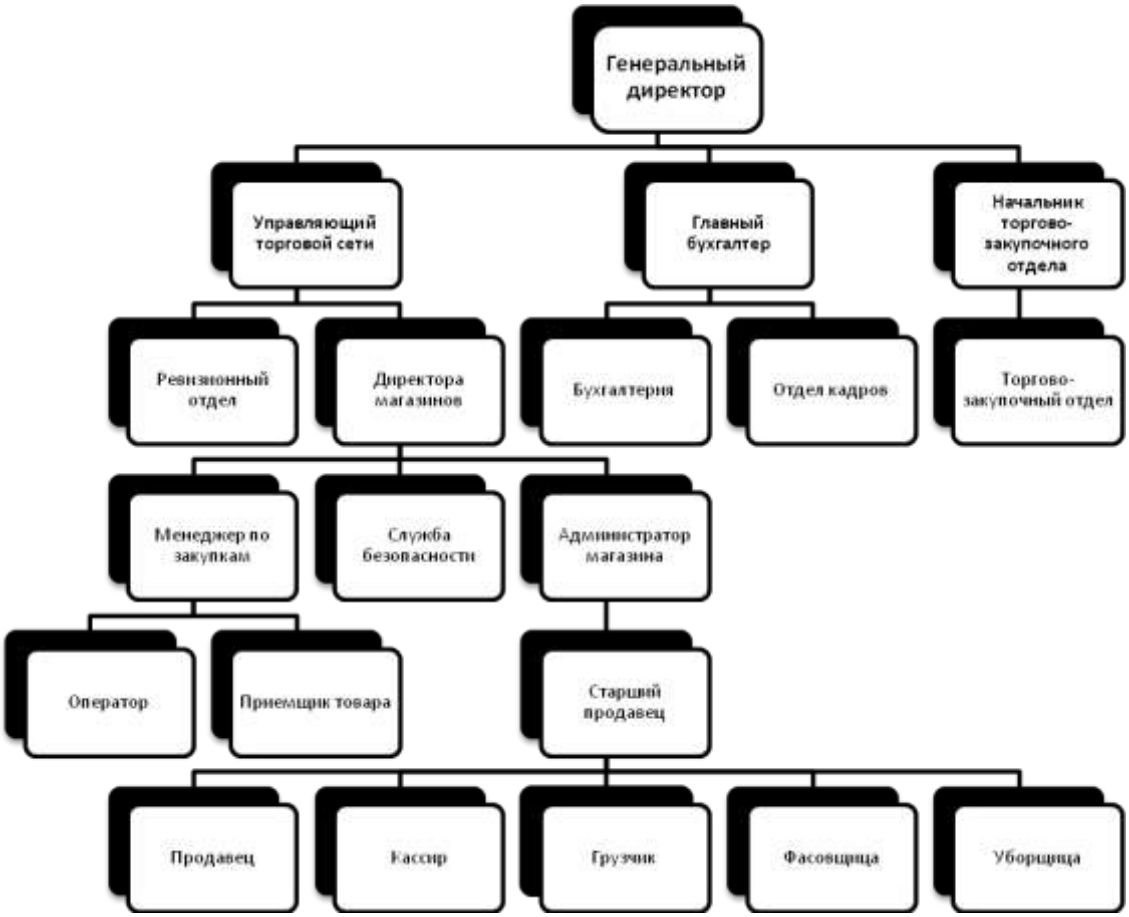

Рисунок 2.1 – Организационная структура компании ООО ««Альфа Пенза»

Структура управления соответствует функциональному содержанию процесса управления предприятием, обеспечивает планомерное развитие управляемой системы. Благодаря динамичной работе кадровой службы,

опираясь на необходимую документацию, обеспечиваются чёткие разграничения обязанностей и ответственностей каждого работника. Строго соблюдается ритмичность, заключающаяся в равномерной работе отделов, служб «Красное & Белое» и установленной в режиме труда и отдыха, благодаря работе кадровой службы.

Рассматриваемая линейно-функциональная структура имеет достаточно разветвлённую систему, включающую большое количество менеджеров, управляющих и директоров, что позволяет эффективно делегировать полномочия между всеми членами персонала. Также данная структура имеет следующие преимущества:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию сотрудников предприятия;
- уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшает координацию в функциональных областях.

Таким образом, в данной главе были отражены характеристика компании ООО «Альфа Пенза», её специализация и организационная структура.

Для рассмотрения влияния внешней среды на деятельность предприятия ООО «Альфа Пенза» будем использовать PEST-анализ (таблица 2.1).

Исходя их данных, отраженных в таблице, отметим, что одними из ключевых факторов внешней среды на развитие региона и рассматриваемой компании в частности, является экономическая, политическая и социальная стабильность общества, а также уровень профессионализма государственного аппарата, демографическая ситуация и иные социальные условия.

Внешняя среда очень сложна, иерархична, изменчива. А состояние законодательства характеризуется сложностью и неопределенностью.

Таблица 2.1 – PEST-анализ компании ООО «Альфа Пенза»

Факторы макросреды	Влияние факторов на организацию
1	2
Политико-правовой	- сложные отношения с ЕС и США (поставщики алкоголя); - сложная политическая обстановка в стране; - коррупция и административные барьеры.
Экономический	- девальвация рубля; - уровень располагаемого дохода населения падает; - рост уровня безработицы; - девальвация рубля.
Социально-демографический	- популяризация здорового образа жизни ведёт к снижению продаж алкоголя;
	- сложная демографическая ситуация.
Научно-технический	- развитие интернет и мобильных устройств; - значительный вклад технологий в развитие рынка района; - государственная технологическая политика.

Рассмотрим анализ влияния внутренних и внешних факторов в ООО «Альфа Пенза» с помощью SWOT-анализа.

SWOT-анализ — это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

1. Strengths (сильные стороны).

2. Weaknesses (слабые стороны).

3. Opportunities (возможности).

4. Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым

ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

В таблице 2.2 представлен SWOT-анализ компании ООО «Альфа Пенза».

Таблица 2.2 – SWOT-анализ предприятия ООО «Альфа Пенза»

Сильные стороны	Возможности
1) качественное производственное оборудование; 2) индивидуальный подход к каждому клиенту; 3) контроль качества на всех этапах производства; 4) оптимальная организационная структура и система управления;	1) широкая целевая аудитория; 2) безграничный спектр реализуемой продукции; 3) Развитие интернет-заказов;
Слабые стороны	Угрозы
1) Устаревший дизайн товарной марки; 2) Падение финансовой устойчивости и рентабельности; 3) Ограниченные возможности маркетинга из-за специфики реализуемых товаров; 4) Низкий уровень формализации корпоративной культуры.	1) кризис привел к спаду инвестиций в рекламу и дизайн; 2) рост цен у поставщиков. 3) Наличие сильных конкурентов; 4) Высокий уровень коррупции и инфляции.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

2.2 Исследование практики набора персонала

Система управления персоналом ООО «Альфа Пенза» предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и

служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Как известно, существуют два способа набора персонала:

Внутренний набор – путем рассылки в подразделения предприятия, вывешивания на видном месте бюллетеня информации об открывающейся вакансии, выпускается внутрифирменная газета, где помещаются объявления о вакансиях, могут проводиться совещания и собрания различных категорий персонала, беседы, консультации и т. д.

Внешний набор – размещение рекламных объявлений в средствах массовой информации, организация ярмарок вакансий совместно с местными органами власти, обращения в центры занятости, биржи труда, кадровые агентства, используются личные связи менеджеров профильных предприятий и организации, учебных заведений и т.д.

В ООО «Альфа Пенза», в основном, набор сотрудников происходит вторым способом, т.е. осуществляется внешний набор. Но зачастую этот способ способствует высокой текучести кадров. В таких ситуациях Компания приходит к внутреннему набору кадров.

Отбор – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

В ООО «Альфа Пенза» отбор кадров происходит по следующим этапам: сбор предварительной информации о кандидатах, внешней информации о кандидатах, тестирование кандидатов, собеседование, выбор кандидатов.

Первый этап предполагает предварительное собеседование, чтение резюме, заполнение кандидатом бланка стандартной формы «Сведения о кандидате», в ряде случаев кандидату предлагается написать автобиографию.

Второй этап предполагает изучение характеристик с прежнего места работы или учебы кандидата, а так же рекомендаций людей, знающих его.

Третий этап носит ограниченный характер, целью которого является выявление и оценка уровня интеллектуального развития кандидата, его профессиональной подготовки, личностных качеств, физический возможностей и т.д.

Четвертый этап проводится в два этапа: сначала работником кадрового органа, потом руководителем подразделения, где имеется вакансия. В отдельных случаях собеседование проводится специальной комиссией.

Цели собеседования: уточнить отдельные сведения о кандидате, восполнить недостающие данные о нем, получить личное представление о кандидате, помочь потенциальному работнику принять решение в отношении того, подходит ли ему предлагаемая вакантная должность.

Пятый этап предполагает выбор кандидатов. Кандидаты разделяются по категориям:

а) хороший кандидат – имеет много положительных качеств и не имеет серьезных недостатков.

б) средний кандидат – имеет много положительных качеств, но у него есть ряд серьезных недостатков. Он может быть принят на определенных условиях.

в) кандидат ниже среднего – имеет серьезные недостатки и может быть принят в исключительных случаях при отсутствии других кандидатов.

г) абсолютно неподходящий кандидат – у него отсутствуют необходимые качества и преобладают недостатки. Его нельзя принимать не работу ни при каких условиях.

2.3 Оценка и мотивация персонала

Оценка персонала – вся совокупность мер, направленных на получение информации об индивидуальных особенностях сотрудника, его деятельности и компетенции.

Оценка персонала включает в себя оценку деятельности работника за определенный период, оценку потенциала сотрудников (цели: найм на вакантную должность, определение потребности в обучении, возможности повысить эффективность труда и др.) и постоянную оценку деятельности сотрудников, осуществляемую непосредственным руководителем.

Проводиться с целью:

– определения потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

– отбора персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

– определения потребности в повышении квалификации персонала. На этом этапе оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетентности;

– аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:

– принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;

– планирования персональных перемещений;

– планирования кадрового резерва;

– выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

В ООО «Альфа Пенза» оценка персонала проводиться, в основном, с помощью двух методов: ассесмент-центр и тренинг.

Ассесмент-центр – это оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Высокая точность оценок в ассессмент-центре обеспечивается целой системой процедур. Во-первых, игровые задания точно разработаны под конкретные компетенции и в идеале прошли процедуру валидизации. Во-вторых, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что резко уменьшает шансы участника замаскировать реальный уровень их развития. В-третьих, у каждого участника в разных заданиях разные наблюдатели, это уменьшает действие субъективных факторов. Кроме того, игровые ситуации предлагаются разного формата – групповые дискуссии, парные игры, индивидуальные письменные задания, то есть создаются условия, чтобы у каждого участника были максимальные возможности проявить себя.

Еще несколько существенных деталей. Наблюдатель в своей оценке опирается на бланк наблюдений, где подробно описано, как разные уровни данной компетенции проявляются в данном задании. Кроме того, после каждого задания у эксперта есть несколько минут, чтобы задать участнику дополнительные вопросы о том, как он проявил себя в данной игровой ситуации и как это соотносится с его реальными рабочими ситуациями.

В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. На этом этапе ассессмент-центра и собирается информация об оцениваемом персонале. Применительно к компетенции каждое действие может оцениваться как позитивное и негативное. Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят их к проявлениям той или иной компетенции. В результате эти положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по всей

компетенции. Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа.

Результаты наблюдений в методе «ассессмент-центр» тщательно обрабатываются. Эта стадия – самая длительная во всем процессе. Отчет о проделанной работе, помимо количественных оценок, может включать в себя развернутое заключение о людях, подвергнутых оценке, которое отражает качественные характеристики персонала.

Тренинг, как метод более экономичен, чем ассессмент-центр, поскольку не требует привлечения большого количества наблюдателей. Ещё одним достоинством тренинга как метода оценки является то, что участники не только показывают свой стиль поведения и деятельности, но и осваивают новые навыки. Определив совместно с руководством цели аттестационного тренинга, тренер адаптирует имеющиеся задания и создает новые деловые игры с учетом запроса организации (если тренер достаточно опытный, он обладает навыками построения деловых игр и может создать их непосредственно под потребности заказчика).

Сотрудники, проходящие тренинг участвуют в ролевых и деловых играх, направленных на выявление их потенциала в необходимой области и одновременно обучающих навыкам в выбранной сфере. В силу специфики групповой динамики, участники тренинга через некоторое время раскрываются, и для опытного тренера не составляет труда оценить потенциал и ресурсы развития каждого участника. В этом заключается основное ограничение тренинга – его должен проводить опытный тренер (лучше – два тренера), обязательно имеющий психологическое образование (или образование в области тренинга).

Помимо всего этого в компании предусмотрена своя школа обучения сотрудников, которая включает в себя тренинги, групповые обсуждения, деловые игры и т.д. Все это используется для меньших денежных затрат

компании, для большего удобства сотрудников, т.к. обучение происходит в одном месте.

Обучение проводиться с помощью лекций, семинаров, тренингов.

Лекции используются, когда за короткое время нужно передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов – демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Семинары предполагают, большую активность участников и используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. С приглашенными экспертами можно обсудить проблемы сбора долгов, оптимизацию документооборота, управленческий учет.

Тренинги, главным образом, используются для развития конкретных управленческих и коммерческих навыков – управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентация. Посредством тренингов также можно повысить личную эффективность сотрудников – ориентацию на результат, стрессоустойчивость, управление конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более 70 процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, а также закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях.

Эффективность усвоения новой информации на тренингах несравненно выше, чем на лекциях и семинарах, так как новые знания здесь проигрываются в различных примерах с постоянным контролем эффективности поведения и достигнутого результата.

Одним из показателей эффективности осуществляемой кадровой

политики ООО «Альфа Пенза» является высокий уровень его организационной культуры.

Также немало важную роль в управлении персоналом ООО «Альфа Пенза» играет мотивация сотрудников. Нами рассмотрена мотивация торговых представителей на сентябрь 2021 год. Каждый торговой представитель получает премию (в виде подарка либо подарочного сертификата) 3500 рублей при 100% выполнении плана по брендам:

– Эрмигурт (Эрмигурт 115г. 0,3%, 2,7%, 4,7%, Эрмигурт 375г., Фреш);

– Пудингу Эрмигурт в ассортименте, а так же по всему объему продаж ассортимента Эрманн (в т.ч. Альпенленд).

При этом, при 90% выполнении плана выплачивается 3000 рублей, при 80% выполнении плана – 2000 рублей.

Подводя итог анализа фактического состояния системы управления персоналом в ООО «Альфа Пенза» можно обозначить следующие недостатки: происходит частичное дублирование функций главного мерчендайзера и супервайзеров, недостаточная градация в показателях объема продаж, на которой основывается премирование сотрудников, отсутствие дифференцированного подхода в назначении пороговых показателей объемов продаж (за которым следует премирование) с учетом специфики территории сбыта, происходит дублирование деятельности мерчендайзеров «общего прайса» и мерчендайзеров конкретных марок в одних и тех же торговых точках.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АЛЬФА ПЕНЗА»

3.1 Перспективные направления развития системы управления персоналом

По итогам анализа фактического состояния системы управления персоналом в ООО «Альфа Пенза» был выявлен ряд недостатков, требующих принятия ряда мер к совершенствованию.

Как было показано в главе 2, на исследованном предприятии происходит частичное дублирование функций главного мерчендайзера и супервайзеров. В связи с этим, рекомендуем возложить контроль за деятельностью мерчендайзеров, в том числе и полевой контроль, на деятельность главного мерчендайзера. Функции по контролю за его деятельностью возложить на супервайзера.

Вопрос о перераспределении функций главного мерчендайзера и супервайзеров есть по сути вопрос делегирования полномочий. Достоинство делегирования полномочий заключается, прежде всего, в том, что оно способствует формированию в коллективе атмосферы творческого труда.

Работник, которому делегированы определенные полномочия, получает самостоятельный участок и отвечает перед своим руководителем за него (т.е. на него возлагается определенная ответственность), что само по себе является мобилизующим фактором.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя

ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Делегирование в ООО «Альфа Пенза» должно базироваться на полномочиях и ответственности. Ответственность представляет, как известно, собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность же означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Поскольку ответственность представляет собой обязательство, которое отдельный работник берет на себя, то он не может ее делегировать или передавать своему подчиненному. Работник, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, но он останется ответственным за удовлетворительное или неудовлетворительное завершение работы.

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в

обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Как показали проведенные исследования, в ООО «Альфа Пенза» применяется недостаточная, на наш взгляд, градация в показателях объема продаж, на которой основывается премирование сотрудников. Для этого целесообразно ввести систему оценочных показателей объема продаж.

Премиальное вознаграждение должно увеличиваться по мере повышения пороговых значений. Обычно руководитель фирмы назначает торговым представителям определенные нормы сбыта. По истечении очередного планового срока он может разослать всем торговым представителям сводку с показателями торговой деятельности каждого из них.

Сводка эта должна давать отстающим стимул работать лучше, а передовым удерживать достигнутые успехи. Показатели торговой деятельности торговых представителей можно сравнить и с их собственными показателями за предшествующие периоды. Нормой можно считать средний процентный прирост показателей по группе в целом.

Применение более детальной дифференциации в пороговых показателях продаж будет стимулировать активность работников и усиливать мотивационные основы их труда. Мотивирование будет приносить результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы.

Эффективное управление сотрудниками в ООО «Альфа Пенза» должно предполагать гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения их потребностей. В то же время, мотивация – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель

мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенным инструментом управления только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

По мнению большинства российских менеджеров, самой сложной является разработка именно материальной системы мотивации. В ООО «Альфа Пенза» так же невозможно будет выстроить справедливую систему материальной мотивации, если критерии оценки принятия решений не будут прозрачными. Поэтому, по нашему мнению, главный шаг по реализации, предложенной нами меры, это разработка показателей эффективности деятельности для каждого сотрудника. Эта сложная, кропотливая, длительная и, как показывает практика, самая важная при разработке системы мотивации работа. Кроме того, наличие четких конкретных измеримых количественных показателей существенно снижает долю субъективных экспертных оценок, делая систему мотивации предельно объективной.

В ООО «Альфа Пенза» выявлено отсутствие дифференцированного подхода в назначении пороговых показателей объемов продаж (за которым следует премирование) с учетом специфики территории сбыта. Поэтому, по нашему мнению, на исследованном предприятии следует ввести дифференцированный подход к установлению пороговых значений объема продаж в зависимости от специфики территории сбыта (уровень спроса, покупательская способность населения, возраст, структура населения)

Обоснованию дифференцированного подхода в части назначения пороговых показателей объемов продаж для торговых предприятий расположенных в различных сбытовых территориях должны предшествовать всеобъемлющие маркетинговые исследования(чему содействуют, какая эффективность, снижают неопределенность, значение, для чего нужны 2 страницы)

Как было показано выше, во второй главе, в ООО «Альфа Пенза»

происходит дублирование деятельности мерчендайзеров «общего прайса» и мерчендайзеров конкретных марок в одних и тех же торговых точках. Я считаю следует провести анализ сбыта основных марок по обслуживаемым торговым предприятиям, по его итогам выявить торговые точки, в которых целесообразно оставить ряд основных марок. Их обслуживание в части мерчендайзинга возложить на мерчендайзеров по конкретным марка.

Таблица 3.1 – Рекомендации направленные на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Альфа Пенза»

№	Недостатки	Рекомендации
1.	Происходит частичное дублирование функций главного мерчендайзера и супервайзеров.	Следует возложить контроль за деятельностью мерчендайзеров, в том числе и полевой контроль, на деятельность главного мерчендайзера. Функции по контролю за его деятельностью возложить на супервайзера.
2.	Недостаточная градация в показателях объема продаж, на основании которых осуществляется премирование сотрудников.	Целесообразно ввести систему оценочных показателей объема продаж. Премиальное вознаграждение должно увеличиваться по мере повышения пороговых значений.
3.	Отсутствие дифференцированного под хода в назначении пороговых показателей объемов продаж (за которым следует премирование) с учетом специфики территории сбыта.	Следует ввести дифференцированный подход к установлению пороговых значений объема продаж в зависимости от специфики территории сбыта (уровень спроса, покупательская способность населения, возраст структура населения).
4.	Происходит дублирование деятельности мерчендайзеров «общего прайса» и мерчендайзеров конкретных марок в одних и тех же торговых точках.	Следует провести анализ сбыта основных марок по обслуживаемым торговым предприятиям, по его итогам выявить торговые точки, в которых целесообразно оставить ряд основных марок. Их обслуживание в части мерчендайзинга возложить на мерчендайзеров по конкретным маркам.
5.	Отсутствуют положения о корпоративной культуре	Разработать «Положение о корпоративной культуре.
6.	Средний уровень социально-психологического климата в коллективе (по результатам анкетного опроса работников).	Мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе.
7.	Отсутствует практика применения современных цифровых технологий	Внедрение кадровой системы 4П: Офис Монитор 2.0.

	в работе кадровых служб	

Данная рекомендация, как видим, затрагивает проблему специализации мерчендайзеров. Специализация, как известно, есть сосредоточение деятельности на относительно узких направлениях, отдельных технологических операциях или видах выпускаемой продукции Развитие специализации – важное условие быстрого роста и совершенствования производства. Экономические преимущества специализации выражаются в улучшении использования материальных ресурсов, повышении квалификации и производительности труда работников, снижении себестоимости и росте рентабельности, экономии затрат.

В целях совершенствования для совершенствования системы управления персоналом исследуемого предприятия предлагается так же внедрить мероприятия, связанный с его корпоративной культурой. Уровень корпоративной культуры ООО «Альфа Пенза» свидетельствует о том, что нет необходимости проводить ее существенные изменения, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности организации, в коллективе присутствует единое видение целей организации, существуют определенные корпоративные ценности, символика. Однако в ходе анализа было выявлено, что существуют некоторые моменты, которые необходимо совершенствовать. В частности необходимо разработать «Положение о корпоративной культуре».

Разработку данного положения можно возложить на специалиста по кадрам. Ключевая ценность создания положения заключается в том, что разработка подобных документов позволяет компании разобраться: в чем заключается ее миссия и стратегические цели ее деятельности, продумать и закрепить систему управления компанией, наиболее эффективно распределив обязанности и полномочия между различными уровнями управления. То

есть, действительно сделать компанию эффективно управляемой и понятной и «изнутри» и «снаружи».

Четкость всегда появляется, когда пытаешься изложить свои мысли на бумаге. А если они еще и выносятся на общее обсуждение, то это позволяет учесть все «за» и «против» и построить действительно эффективную систему управления, при которой все: и акционеры, и «заинтересованные лица» будут четко и однозначно понимать цели и задачи, которые стоят перед компанией и правила, согласно которым она действует. Работа по созданию положения начинается, как правило, по диагностике общего климата в компании. Результаты проведенного исследования в большинстве случаев проявляют какую-то общую проблему, механизмы решения которой вместе с ценностями и написания правил игры, также закладываются в корпоративный кодекс компании.

Мы так же рекомендуем мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе. В качестве предложения здесь выступает организация «нестандартных» праздников для сотрудников предприятия. Такие корпоративные праздники смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих праздников наиболее способствует дружескому общению. Праздник должен доставить удовольствие коллектива. Необходимо, чтобы в результате его проведения доверие сотрудников к руководству выросло, они получили бы возможность узнать своих коллег с новой стороны, увидеть их человечность и чувство юмора.

Рекомендуется также внедрение кадровой системы 4П: Офис Монитор 2.0.

Как кадровая система, 4П: Офис Монитор позволяет структурировать и хранить персональную информацию о сотрудниках (ФИО, фотография, дата и место рождения, номер паспорта, номер водительских прав, ИНН, домашний адрес и телефон, данные о семье, даты приема на работу, сведения о медицинской страховке, график работы и др.).

Программный продукт предназначен для оптимального взаимодействия компании с персоналом, позволяет создать максимально комфортные условия работы всех сотрудников и сформировать корпоративную культуру компании третьего тысячелетия. Программа относится к классу современных EIP-систем, формирующих единое информационное пространство внутри организации, но в отличие от них, она более доступна российским компаниям и ее внедрение не требует значительных затрат.

Постоянная доступность этой информации упрощает взаимодействие между сотрудниками в процессе ежедневной работы и облегчает адаптацию новых сотрудников к уже существующим корпоративных правил.

Таким образом, с помощью данной автоматизированной системы развитие корпоративной культуры станет более совершенным, что в итоге приведет к достижению поставленных целей - снижение текучести кадров и повышению показателей эффективности деятельности организации.

Предложенные рекомендации, по нашему мнению, будут способствовать повышению эффективности сбытовой деятельности ООО «Альфа Пенза» в целом росту эффективности его работы.

3.2 Экономическая оценка рекомендаций

На основе данных проведенного анализа нами были предложены рекомендации, позволяющие повысить эффективность системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Экономические успехи предприятий, их устойчивый рост становятся всё более зависимыми от способности персонала обеспечить эффективность деятельности предприятия. Однако, прежде чем принимать новые управленческие решения, обеспечивающие устойчивое развитие предприятия, необходимо учитывать те препятствия, которые могут

возникнуть при достижении эффективности. Поэтому при разработке эффективных управленческих технологий очень важно исследовать природу эффективности, изучить все показатели эффективности, понимать отличие экономического эффекта от эффективности.

Эффективность производства относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития производства в целом и каждого предприятия в отдельности. В наиболее общем виде экономическая эффективность производства представляет собой количественное соотношение двух величин - результатов хозяйственной деятельности и произведенных затрат (в любой пропорции).

Основная цель предложенных рекомендаций – закрепить и усилить наметившиеся положительные тенденции в развитии ООО «Альфа Пенза», которые приведены ниже в таблице 3.2.

Отраженные в ней данные свидетельствуют – в ООО «Альфа Пенза» за период 2020-2022г. наблюдается повышение рентабельности с 28% до 35%, увеличение объемов продаж с 58 млн.руб. до 75 млн.руб., а так же объема продаж на 1 рубль затрат с 12руб. до 18руб.

Таблица 3.2 – Показатели результативности работы ООО «Альфа Пенза»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Рентабельность	28%	33%	35%
Объем продаж	58 млн.руб.	64 млн.руб.	75 млн.руб.
Объем продаж на 1 руб. затрат	12 руб.	15 руб.	18 руб.

Прогнозные значения рентабельности ООО «Альфа Пенза» получим с помощью модели регрессионной зависимости:

$$Y = -6999,5 + 3,5 * X, \quad (1)$$

где Y – рентабельность ООО «Альфа Пенза»,

X – годы.

Как следует из расчетов, рентабельность ООО «Альфа Пенза» в 2025 году составит 53 % .

Прогнозный объем продаж, возможный при условии внедрения наших рекомендаций и сохранения наметившихся положительных тенденций, получим с помощью расчетов, осуществленных на основе модели:

$$Y = -17010,8333 + 8,5 * X, \quad (2)$$

где Y – объем продаж в ООО «Альфа Пенза»,

X – годы.

Из расчетов следует – объем продаж в 2025 году может достичь 117 млн. рублей.

Возможный объем продаж на 1 рубль затрат рассчитаем при помощи регрессионной модели:

$$Y = -6012 + 3 * X, \quad (3)$$

где Y – объем продаж на 1 рубль затрат в ООО «Альфа Пенза»,

X – годы.

Как видим, объем продаж на 1 рубль затрат в ООО «Альфа Пенза» в 2025 году может достичь 33 рублей, что значительно выше показателей 2022 года (18 руб.) .

По нашему мнению предложенные рекомендации будут способствовать закреплению данных положительных тенденций в работе

ООО «Альфа Пенза», что можно рассматривать как свидетельство их эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Специалисты подчеркивают, что совершенствование системы управления сбытом приобретает особую роль в вопросах повышения конкурентоспособности и результативности работы современного предприятия.

В связи с этим исследование, посвященное формированию эффективного управления сбытом на оптовом предприятии – одном из основных участников маркетинговых каналов – можно охарактеризовать как актуальное.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Достижение данной цели предопределило необходимость решения соответствующих задач:

− исследовать основные понятия и сущность системы управления персоналом на предприятии;

− изучить систему управления персоналом ООО «Альфа Пенза»;

− выявить недостатки системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»»;

− разработать рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Альфа Пенза», предмет – организационно-производственные отношения в части формирования системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза».

Первая глава работы содержит теоретические и методические основы исследования системы управления персоналом на предприятии. В ней

анализируются базовые понятия, содержится описание основных методов, применяемых в ходе проведенного нам исследования.

Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом исследуемого предприятия – ООО «Альфа Пенза».

По итогам исследования системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза» выявлены следующие недостатки:

1. Происходит частичное дублирование функций главного мерчендайзера и супервайзеров.

2. Имеет место недостаточная градация в пороговых показателях объемов продаж, на которых основывается премирование сотрудников.

3. Отсутствует дифференцированный подход в назначении пороговых показателей объемов продаж с учетом специфики территории сбыта.

4. Происходит дублирование деятельности мерчендайзеров «общего прайса» и мерчендайзеров «конкретных марок» в одних и тех же торговых точках.

Третья глава содержит рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза». Мы предлагаем:

1. Возложить контроль за деятельностью мерчендайзеров, в том числе и полевой контроль, на деятельность главного мерчендайзера. Функции по контролю за его деятельностью возложить на супервайзера.

2. Ввести систему оценочных показателей объема продаж. Премиальное вознаграждение должно увеличиваться по мере повышения пороговых значений.

3. Следует ввести дифференцированный подход к установлению пороговых значений объема продаж в зависимости от специфики территории сбыта (уровень спроса, покупательская способность населения, возраст структура населения).

4. Следует провести анализ сбыта основных марок по обслуживаемым торговым предприятиям, по его итогам выявить торговые точки, в которых целесообразно оставить ряд основных марок. Их обслуживание в части мерчендайзинга возложить на мерчендайзеров по конкретным маркам.

5. Разработать «Положение о корпоративной культуре.

6. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

7. Внедрение кадровой системы 4П: Офис Монитор 2.0. кадровая система, 4П: Офис Монитор позволяет структурировать и хранить персональную информацию о сотрудниках (ФИО, фотография, дата и место рождения, номер паспорта, номер водительских прав, ИНН, домашний адрес и телефон, данные о семье, даты приема на работу, сведения о медицинской страховке, график работы и др.).

Программный продукт предназначен для оптимального взаимодействия компании с персоналом, позволяет создать максимально комфортные условия работы всех сотрудников и сформировать корпоративную культуру компании третьего тысячелетия. Программа относится к классу современных EIP-систем, формирующих единое информационное пространство внутри организации, но в отличие от них, она более доступна российским компаниям и ее внедрение не требует значительных затрат.

Экономическая оценка свидетельствует о высокой экономической эффективности предложенных рекомендаций, которые, по нашему мнению, позволят в значительной мере усовершенствовать системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза» и в целом повысить результативность его работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/] // справочная правовая система «Консультант плюс»
2. Актуальные проблемы управления персоналом. Под ред. Платонова. Делком, СПб, 2021. – 235 с.
3. Абрамов А. П. Затраты на аттестацию персонала. Учеб. – М.: Транспорт, 2021. – 257 с.
4. Борисова И. Г. Оценка и проведение аттестации персонала. Учеб.– СПб.: Питер, 2020. – 185 с.
5. Бондаренко В. В. Персональный менеджмент, М.:Феникс 2021. -448 с.
6. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия. Учеб. М.: 2020. – 175 с.
7. Бочкарев А., Семь нот менеджмента. – М: Терра, 2022.- 672 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учеб. для ВУЗов – М.: ТК Проспект, 2022. – 168 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс». М.: «Фирма Гардарика», 2021 - 386с.
10. Голубков Е. С. Основы маркетинга. Уч. пос. – М.: Финпресс, 2011. – 175 с.
11. Гибшман Е. А. Экономика транспорта. Учеб. М: Транспорт, 2021. – 618 с.
12. Грузинов В. Экономика предприятия и предпринимательство. Учеб. М., 2022. – 143 с.
13. Дуракова И. Б. Управление персоналом. Уч. пос. – М.,2020, – 303 с.
14. Дружинин В. М. Психодиагностика общих способностей. Уч.пос. – М.: Академия, 2020. Т 2. – 687 с.
15. Егоршин А. П., Управление персоналом. Уч. пос. – М.,2020. – 278 с.

16. Журавлев П. В. Персонал: словарь понятий и определений. Уч. пос. – М., 2020. –143 с.

17. Загорский К. Я. Экономика транспорта. Учеб. для ВУЗов Транспорт – М., 2022. – 140 с.

18. Зайцева Т. В. Управление персоналом. Уч. пос. – М.: Форум, 2022. – 320 с.

19. Комарницкий Ю.А. Экономика труда на транспорте. Учеб. – М.: Транспорт, 2021. – 513 с.

20. Колпаков В. М. Методы управления. Уч. пос. – К.: МАУП, 2021. – 165 с.

21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Уч. пос. – М., 2021. – 175 с.

22. Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. Учеб. – М., 2021. – 243 с.

23. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Издательский дом «Вильмес», 2021. – 1159 с.

24. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. Учеб. М.: Вильямс, 2020. – 96 с.

25. Лукичева, Л. И. Управление персоналом. Уч. пос. Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2022. – 132 с.

26. Ламбен Ж. Ж. Стратегический и операционный менеджмент.Учеб. Спб.: Питер, 2022. – 280 с.

27. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом. Учеб.– М.: Кнорус, 2020.- 297 с.

28. Менеджмент / Под ред. Максимцева М. М. – М.: ЮНИТИ, 2021. – 342 с.

29. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: «Инфра-М»; Новосибирск: НГАЭиУ, 2020. – 237 с.

30. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез". 2022. – 245 с.

31. Ноздрева Р. Б. Учебно-методический комплекс по маркетингу – М.: экономист, 2021. – 280 с.

32. Нессонов Г. Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учеб. – М.: «Триада», 2020. – 186 с.

33. Орлов В. Н. Экономическая теория транспорта. Учеб. – М.: Транспорт, 2020. – 235 с.

34. Персианов В. А. Управление на транспорте. Учеб. для ВУЗов – М.: Транспорт, 2022. – 134 с.

35. Петрович М. В. Управление организацией. Уч. пос. – М., Прогресс, 2020. – 132 с.

36. Питерс Т. В. поисках эффективного управления. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2021. – 243 с.

37. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия. Учеб. – М.: Издательство РДЛ, 2022. -521 с.

38. Цветаев В. М. Управление персоналом. Уч. пос. – СПб: Питер, 2022. – 192 с.

39. Шафиркин Б. И. Единая система управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2022. – 167 с.

40. Пономаренко И.В. «Методика оценки эффективности системы управления на предприятии» // Менеджмент. 2020. – № 5. – С. 36-41.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Расширенная аннотация

«Перспективные направления развития системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»

Студент: гр. 19ЭМ1 Зарубиной Ольги Сергеевны

Руководитель: к.э.н., доцент Синявина В. Ю.

ООО «Альфа Пенза» – правообладатель товарных знаков «Красное & Белое». «Красное & Белое» — российская компания-ритейлер по продаже алкоголя и одноимённая сеть магазинов формата самообслуживания. Сеть позиционирует себя как «магазины у дома». Штаб-квартира располагается в Челябинске. Магазины сети работают в 68 субъектах Российской Федерации.

Организационно-правовой формой «Альфа Пенза» является общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это коллективная форма собственности, хозяйственное общество, учрежденное одним или несколькими физическими и/или юридическими лицами, его уставный капитал разделен на доли. В отличие от ИП, ООО создается с образованием юрлица.

Средняя торговая площадь магазина компании – 80 м². Ассортимент каждого магазина включает 1500 наименований товаров. Все магазины сети подключены к Единой государственной автоматизированной информационной системе (ЕГАИС).

Первый магазин «Красное & Белое» был открыт в городе Копейске Челябинской области 11 августа 2006 года.

Система управления персоналом ООО «Альфа Пенза» предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию

труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

В ООО «Альфа Пенза», в основном, осуществляется внешний набор сотрудников. Но зачастую этот способ способствует высокой текучести кадров. В таких ситуациях Компания приходит к внутреннему набору кадров.

Отбор – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

В ООО «Альфа Пенза» отбор кадров происходит по следующим этапам: сбор предварительной информации о кандидатах, внешней информации о кандидатах, тестирование кандидатов, собеседование, выбор кандидатов.

Оценка персонала в ООО «Альфа Пенза» проводиться, в основном, с помощью двух методов: ассесмент-центр и тренинг.

Ассесмент-центр – это оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Высокая точность оценок в ассессмент-центре обеспечивается целой системой процедур. Во-первых, игровые задания точно разработаны под конкретные компетенции и в идеале прошли процедуру валидизации. Во-вторых, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что резко уменьшает шансы участника замаскировать реальный уровень их развития. В-третьих, у каждого участника в разных заданиях разные наблюдатели, это уменьшает действие субъективных факторов. Кроме того, игровые ситуации предлагаются разного формата – групповые дискуссии, парные игры, индивидуальные письменные задания, то есть создаются условия, чтобы у каждого участника были максимальные возможности проявить себя.

В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. На этом этапе ассессмент-центра и собирается информация об оцениваемом персонале. Применительно к компетенции каждое действие может оцениваться как позитивное и негативное. Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят их к проявлениям той

или иной компетенции. В результате эти положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по всей компетенции. Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа.

Результаты наблюдений в методе «ассессмент-центр» тщательно обрабатываются. Эта стадия – самая длительная во всем процессе. Отчет о проделанной работе, помимо количественных оценок, может включать в себя развернутое заключение о людях, подвергнутых оценке, которое отражает качественные характеристики персонала.

Анализа фактического состояния системы управления персоналом в ООО «Альфа Пенза» выявил следующие недостатки:

— происходит частичное дублирование функций главного мерчендайзера и супервайзеров,

— недостаточная градация в показателях объема продаж, на которой основывается премирование сотрудников,

— отсутствие дифференцированного подхода в назначении пороговых показателей объемов продаж (за которым следует премирование) с учетом специфики территории сбыта,

— происходит дублирование деятельности мерчендайзеров «общего прайса» и мерчендайзеров конкретных марок в одних и тех же торговых точках.

В целях устранения указанных недостатков мы рекомендуем ООО «Альфа Пенза» следующие меры:

1. Следует возложить контроль за деятельностью мерчендайзеров, в том числе и полевой контроль, на деятельность главного мерчендайзера. Функции по контролю за его деятельностью возложить на супервайзера.

2. Целесообразно ввести систему оценочных показателей объема продаж. Премиальное вознаграждение должно увеличиваться по мере повышения пороговых значений.

3. Следует ввести дифференцированный подход к установлению пороговых значений объема продаж в зависимости от специфики территории сбыта (уровень спроса, покупательская способность населения, возраст, структура населения).

4. Следует провести анализ сбыта основных марок по обслуживаемым торговым предприятиям, по его итогам выявить торговые точки, в которых целесообразно оставить ряд основных марок. Их обслуживание в части мерчендайзинга возложить на мерчендайзеров по конкретным маркам.

5. Разработать «Положение о корпоративной культуре.

6. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

7. Внедрение кадровой системы 4П: Офис Монитор 2.0.

Предложенные рекомендации, по нашему мнению, будут способствовать совершенствованию системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза» и в целом росту результативности его работы.

Ректору ПГУ
А.Д. Гулякову
от Зарубиной О.С.
студентки 4 курса ИЭиУ
кафедры «МиЭБ»
очной формы обучения
направления подготовки
38.03.02 Менеджмент профиль
Менеджмент организации

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Зарубина Ольга Сергеевна, студентка 4 курса очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Менеджмент организации, прошу провести проверку с использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему «Перспективные направления развития системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»), выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

_____ /Зарубина О.С./

Бакалаврская работа представлена на проверку 23.05.23

Научный руководитель

_____ /Синявин В.Ю./

АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Зарубина Ольга Сергеевна
Самоцитирование рассчитано для: Зарубина Ольга Сергеевна
Название работы: Перспективные направления развития системы управления персоналом ООО "Альфа Пенза"
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: ПГУ ИЭиУ кафедра МиЭБ

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ	26.05%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	54.56%
ЦИТИРОВАНИЯ	19.39%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 27.05.2023

Структура документа: Проверенные разделы: содержание с.1, основная часть с.2-53, 59, библиография с.54-59, приложение с.59-66
Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс*; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley*; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика*; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Синявин В.Ю.
ФИО проверяющего

Дата подписи: 27.05.2023

Подпись проверяющего

Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ОТЗЫВ

НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студента Зарубиной Ольги Сергеевны

на тему «Перспективные направления развития системы управления персоналом ООО «Альфа Пенза»

Актуальность темы выпускной квалификационной работы очевидна, так как внедрение инновационных технологий в систему кадрового менеджмента повлияет на конкурентоспособность компании.

Зарубина О.С. провела анализ деятельности руководителей ООО «Альфа Пенза». По результатам анализа ею были разработаны предложения по усовершенствованию системы управления персоналом.

Зарубина О.С. проявила самостоятельность и ответственность в процессе работы, работоспособность, трудолюбие, целеустремленность, сумела правильно организовать рабочий процесс. Содержание работы соответствует ее названию. Список литературы содержит достаточное количество источников и оформлен в соответствии с требованиями. За время написания выпускной квалификационной работы представляла все материалы в необходимые сроки в соответствии с планом, оперативно реагировала на все указанные руководителем ошибки.

В целом бакалаврская работа соответствует предъявляемым требованиям, может быть рекомендована к защите и заслуживает оценки «5».

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент

ПГУ, кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

«17» мая 2023 г. подпись