



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы кадрового планирования предприятия  
оптовой торговли (на примере ООО «Русский стиль-97»)»

Исполнитель Зубова М. А.

Руководитель Щербакова Д.Л.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Туапсе  
2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы анализа эффективности кадровой политики и кадрового планирования.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность, цели и задачи кадрового планирования .....	6
1.2 Методика определения эффективности использования трудовых ресурсов.....	12
<b>Глава 2 Анализ и оценка кадровой политики и кадрового планирования ООО «Русский стиль-97».....</b>	<b>21</b>
2.1 Общая характеристика предприятия.....	21
2.2 Характеристика современной кадровой политики.....	26
2.3 Анализ и оценка кадрового потенциала в организации на примере дистрибьюторского центра — структурного подразделения.....	29
ООО «Русский стиль - 97» .....	29
<b>Глава 3 Предложения по повышению эффективности кадрового планирования в ООО «Русский стиль-97» .....</b>	<b>45</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>56</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>59</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>62</b>

## Введение

Общепризнанно, что эффективность хозяйствования определяется в первую очередь кадрами. Известно, что производство, тем эффективнее, чем органичнее, полнее управление ориентировано на социальную природу хозяйственной системы. Человеческий капитал ценится выше капитала, вложенного в основные производственные фонды и заключенного в финансах предприятия.

На стадии отбора претендентов на замещение вакансий работодатели руководствуются, прежде всего, требованиями к уровню квалификации, стажу работы по соответствующей специальности или на соответствующей должности, а затем только личностными качествами. Безусловно, формальные требования к должности должны быть приоритетными, но в случае равного положения претендентов на замещение должности возникают трудности выбора. Ошибка при принятии решения о назначении может стоить дорого и проявиться такими негативными последствиями как недовольство подчиненных и снижение производительности труда, возникновение конфликтных ситуаций и т.п. Полностью застраховаться от таких ошибок на стадии отбора персонала практически невозможно даже при условии добросовестного отношения самых опытных специалистов. Некоторые претенденты на замещение вакансий прекрасно обладая такой «компетенцией» как самопрезентация, на деле могут оказаться ничемными работниками с завышенными амбициями и склочным характером. Если нельзя исключить, то, по крайней мере, минимизировать недостатки отбора можно в процессе использования персонала.

**Актуальность** темы определяется тем, что человеческие ресурсы предприятия, или кадры — это главная производительная сила, рациональное использование которых обеспечивает повышение экономической эффективности деятельности предприятия в целом.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является

ООО «Русский стиль-97».

**Предмет** исследования: система кадрового планирования предприятия.

**Цель работы:** анализ и оценка кадрового планирования в организации с целью его совершенствования.

**Задачи:**

- рассмотреть понятие, цели и задачи кадрового планирования;
- изучить методы определения эффективности использования трудовых ресурсов;
- дать общую характеристику ООО «Русский стиль-97»;
- дать характеристику современной кадровой политики предприятия;
- провести анализ и оценку кадрового планирования в организации;
- внести предложения по повышению эффективности кадрового планирования.

**Структура** работы соответствует поставленным цели и задачам.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены теоретические и методические основы анализа эффективности кадровой политики и кадрового планирования.

Во второй главе дана общая характеристика предприятия и характеристика современной кадровой политики; проведен анализ и оценка кадрового потенциала в организации на примере дистрибьюторского центра — структурного подразделения ООО «Русский стиль - 97».

В третьей главе приведены результаты исследований и внесены предложения по повышению эффективности кадрового планирования в ООО «Русский стиль-97».

**Методическим обеспечением** послужили научная и учебная литература по теме исследования следующих отечественных авторов: Дементьевой А.Г., Зайцевой Т.В., Капустина С.Н., Кибанова А.Я., Поршнева А.Г., Симунина Е.Н., Соколовой М.И., Федосеева В.Н. и др.

**Информационную** основу работы составили нормативно-правовые

источники, локальные нормативно-правовые акты, бухгалтерская отчетность предприятия за 2013-2015 гг., результаты опроса работников дистрибьюторского центра.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений. Общий объем работы 63 листа печатного текста. Работа содержит \_таблиц, \_рисунков, 1 приложение.

# **Глава 1 Теоретические и методические основы анализа эффективности кадровой политики и кадрового планирования**

## **1.1 Сущность, цели и задачи кадрового планирования**

Кадровое планирование, как и другие виды планирования должно учитывать сложившееся на данном этапе положение на рынке труда, в целом состояние экономики (спад, кризис, подъем), демографические показатели. Однако, все эти переменные не меняют сущности кадрового планирования. Профессор А.И. Кибанов дает следующее определение сущности понятия. «Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства» [10, с. 308].

Таким образом, А.И. Кибанов подразумевает прежде всего обеспечение работников соответствующим рабочим место, но не наоборот. В современных условиях требования к рабочему месту (санитарно-гигиеническим условиям) закреплены стандартами и должно восприниматься работодателями как одно из необходимых условий осуществления деятельности. Работники же имеют право на рабочие места, мотивирующие к повышению эффективности труда, которые позволят им раскрыть свой потенциал, применить свои способности

Такой подход к управлению персоналом способствует согласованию и интересов работодателей и наемных работников и как бы уравнивает их. На рис. 1.1 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом организации.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важным является достижение целей с помощью адекватной постановки задач и соответственно установленных функций для исполнителей. Для выполнения функций подбирается персонал соответствующей квалификации в нужном в данное время на данном участке количестве. Интересы работника обеспечиваются

гарантиями занятости на определенный период, заработной платой и хороших условий труда. Плохие условия труда, задержки заработной платы не только не способствуют высокой производительности труда, с помощью которой достигаются цели организации, но и вообще не привлекательны для новых работников и могут демотивировать уже нанятый персонал.

Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации.



**Рис. 1.1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации [20, с. 443]**

Различные авторы предлагают свои подходы к трактовке цели кадрового планирования. Симунин Е.Н. цели формирования плана по труду и кадрам связывает с такими основными факторами как [19, с. 290]:

- повышение производительности труда;
- опережение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы;
- установление оптимального соотношения численности персонала управления, работников основного и вспомогательного производства.

Кибанов А.Я. связывает планирование с определением конкретных целей организации и каждого работника, а также их максимального сближения в стратегической перспективе [10, с.232].

Дементьева А.Г. и Соколова М.И. указывают на то, что «особенности планирования персонала определяются существующим спросом на товары или услуги фирмы; предложением на рынке труда; периодом планирования [23, с. 43]. Федосеев В.Н. и Капустин С.Н. указывают на то, что на содержание кадрового планирования оказывают влияние не только конъюнктура различных рынков, но и необходимость «опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства». Речь идет о необходимости разработки планов развития персонала опережающими развитие производства темпами [21, с. 62].

Бухалков М.И. подчеркивает, что «планирование трудовых ресурсов в современных условиях основано на свободном выборе вида и места экономической деятельности работников, их перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения» [3, с.183].

Соответственно задачи кадрового планирования, обеспечивающие цели организации сводятся к выявлению потребности организации в численности работников по таким показателям как профессия, специальность и квалификация на соответствующих рабочих местах при сложившейся на данный момент организационной структуре.

Владимирова Л.П. указывает еще на такую задачу кадрового планирования как, определение средств на заработную плату и социальные нужды, которые обеспечивали бы потребности работников и стимулировали к



высокопроизводительному труду [4, с. 234].

Любое планирование, в том числе и кадровое, требует так называемого предварительного контроля, суть которого заключается в установлении ожидаемых результатов. Ожидаемые результаты могут быть выражены качественными показателями, но желательно их использовать только в том случае, когда процесс или явление не поддаются количественной оценке. Для кадрового планирования качественными показателями служат, например, такие оценочные категории как создание творческой атмосферы, налаживание деловых контактов. С этой целью планируют соответствующие мероприятия или проводятся ротации кадров. Количественной оценке поддаются производительность труда, сроки исполнения задания, нормы выработки и т.п. В этом случае задаются контрольные цифры с соответствующими единицами измерения.

Контроль как функция менеджмента направлен на промежуточные задачи, являясь элементом целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первым шагом в этом процессе является фиксация результатов кадрового планирования. Затем, после сравнения полученных результатов с контрольными показателями, следует анализ отклонений и причин их допущения. После этого разрабатываются мероприятия по корректировке планов, либо устраняются причины, по которым план не выполняется. Таким образом, контроль является необходимой завершающей фазой процесса принятия кадровых решений.

Кроме функции информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль как часть общекорпоративного контроля направлен на оптимизацию использования кадров. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Контроль может быть направлен, с одной стороны, на собственно кадровые процессы, с другой стороны — на их результаты, которые

необходимо учитывать при принятии кадровых решений.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает кадровый контроллинг. Задачами контроллинга являются: координация целей, планирование, контроль и информация.

Функция координирования целей в настоящее время является наиболее актуальной, так как сама кадровая работа стала комплексной. Теперь это не только наем, учет, перемещение, увольнение, т.е. традиционные задачи отдела кадров. Нынешние HR-департаменты кроме традиционных выполняют еще разнонаправленные функции, принадлежащие ранее другим институтам: адаптация, повышение квалификации, аттестация, планирование маркетинговых исследований рынка труда, мониторинг новаций в сфере управления, помощь в поиске подходящей работы в случае увольнения при оптимизации численности персонала и др. Все эти разнонаправленные виды деятельности HR-департаментов требуют координации. Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

Основными целями кадрового контроллинга являются:

- информационное обеспечение кадровой службы гарантированно достоверными сведениями о персонале;
- мониторинг изменений в целях организации, в том числе стратегических, которые могут потребовать изменений в количественном или качественном кадровом составе;
- обеспечение координации деятельности различных HR-департаментов, функционирующих каждый в своей области задач, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;
- повышение возможности адаптации системы управления персоналом к изменяющимся условиям;
- своевременное выявление «слабых звеньев» и рисков, связанных с управлением человеческими ресурсами. Необходимость формирования подсистемы управления рисками персонала обоснована П. Ишуниным [9].

К задачам кадрового контроллинга относится создание системы

информационных ресурсов, значимых для кадровой службы. Что касается выполнения координационных задач, то на практике используется прием детализации задач. Одним из примеров такой детализации представлен в табл. 1.1.

**Таблица 1.1**

**Детализированный перечень задач кадрового контроллинга [11, с. 52]**

№ п/п	Наименование задач
1	Создание системы кадрового планирования и контроля Выбор метода и процедур Определение порядка проведения планирования Определение основных требований по составлению плана и контроль за ним Определение внешних и внутренних предпосылок плана
2	Создание кадровой информационной системы Определение потребности в информации Участие в создании системы информации о рабочих местах Участие в создании системы оценки кадров Создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования Иерархический анализ потребности в информации Определение получателей информации Оформление содержания кадровой отчетности
3	Координация кадрового планирования Подготовка заседаний по планированию Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации Обобщение отдельных планов в отраслевые планы Согласование кадрового планирования с другими частными планами организации Проведение контроля за выполнением планов Предложение мер по устранению отклонений от планов
4	Проведение исследований эффективности планов
5	Выполнение функции кадрового аудита Проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности Проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления Проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации
6	Ведение системы кадровой информации
7	Составление отчетов по кадрам

## 1.2 Методика определения эффективности использования трудовых ресурсов

Эффективность труда и его оценка сегодня – это важные составляющие здорового функционирования компании. Эффективной работы – вот чего ожидают руководители от сотрудников. Но что такое «эффективная работа» и как её оценить? Оценка труда — это деятельность, направленная на определение уровня эффективности работ, выполняемых сотрудниками компании.

Оценку труда можно проводить по-разному. Например, посредством электронной программы, которая сама «ставит галочки» в графе «задача выполнена». Или с помощью системы оценочных листов, в соответствии с которой информация собирается из разных источников (это и финансовые показатели и показатели фактической деятельности сотрудника).

Но есть обязательные условия, при которых возможна объективная оценка эффективности работы сотрудников:

- используемые критерии оценки эффективности должны быть понятны как оцениваемому, так и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения, а не с системой штрафов.

Многолетняя практика позволила выработать эффективные методы, позволяющие оценивать работников на предприятии, а также эффективность их труда.

Сегодня выделяют шесть основных методов оценки эффективности персонала на предприятии: по результатам труда; по анкетированию персонала при приеме на работу и в дальнейшем; по отработанным часам; по соответствию личных характеристик среднестатистическому автопортрету той или иной должности, или так называемый метод психологического оценивания; экспертная оценка; комплексная оценка.

Каждый из перечисленных выше методов оценки имеет свои плюсы и минусы. Например, оценка работника посредством анкетирования считается поверхностным, узким и весьма субъективным методом, предполагающим возможность подмены критериев. В частности, имея одинаковый диплом о высшем образовании по той или иной специальности, разные работники могут демонстрировать совершенно разную эффективность деятельности на предприятии. Это обусловлено полученным опытом работы в данной сфере, а также личным потенциалом. Данные из анкеты не всегда и не в полной мере отражают реальную картину, поэтому подбор персонала посредством одного лишь анкетирования является малоэффективным. Однако игнорировать этот метод нельзя, так как анкета несет в себе первичную информацию, характеристики сотрудника.

Есть недостатки и у метода оценки работника по результатам его труда. Данный способ основывается на аксиоме, согласно которой результативность деятельности на работе зависит исключительно от персонала. Следовательно, оценить эффективность работы сотрудников можно по законодательным нормативам. Однако этот метод справедлив, да и то не во всех случаях, лишь к физическим видам деятельности. Например, если за смену грузчик должен переносить 20 тонн грузов, а вновь прибывший работник не справляется с установленной нормой, можно говорить о его неэффективном труде. Однако и тут судить сложно. Грузы бывают разные, их упаковывают разными методами, условия труда тоже не везде одинаковые. В отдельных ситуациях работник незаслуженно может получить премию, в других – потерять работу из-за низкой результативности труда в рабочее время. Если говорить об оценке эффективности персонала, занятого умственной деятельностью, то в этом случае метод, основанный на результатах труда, вообще не действует. Ежедневный результат работников сферы умственного труда может зависеть от опыта, таланта, усилий, КПД и ряда других факторов, которые сложно предугадать [14].

По мнению опытных экспертов в области оценки эффективности

умственного труда, наиболее действенным методом в этом вопросе может являться принятое сотрудником решение в достижении поставленных перед ним целей и задач. Чем быстрее реализуются планы предприятия, тем эффективнее работает персонал.

Оценивать эффективность работника посредством фиксации сделанных им ошибок, допущенных упущений или личных недостатков, неправильно. Любой реализуемый человеком процесс, даже самым опытным сотрудником, предполагает наличие ошибок. Согласно доказанным фактам, любой человек раз в 3-4 часа делает ошибку среднего уровня. Следовательно, мелкие оплошности встречаются в нашей жизни намного чаще.

То есть лишь при полном отсутствии деятельности возможно полное отсутствие ошибок. В некоторых случаях работники умудряются избегать ошибок посредством выполнения своих должностных обязанностей согласно проверенным схемам. Однако последние не могут гарантировать высокую степень эффективности.

Доказано, что чем выше контроль, тем ниже эффективность умственного труда. Если оценивать эффективность труда персонала согласно психологическим методикам, то потребуются разработка портрета должностных требований, определение личностных качеств сотрудника и последующее сравнение этих двух показателей. Подобные мероприятия требуют работы высококвалифицированного специалиста, потому метод оценки эффективности данным способом принято считать одним из наиболее затратных, в чем и заключается его основной минус. Хотя в целом «портретный» метод оценки эффективности деятельности персонала является одним из наиболее результативных. Однако использовать его в качестве основы для подбора персонала невозможно. Традиционно «портретный» метод подкрепляется анкетированием, характеристиками, а также результатами труда и другими информационными источниками о трудовой деятельности работника.

Иными словами, четыре из шести методов оценки работника сами по себе являются малоэффективными, затратными и трудоемкими. Результаты

подобных мероприятий не представляют возможности оценки профессионализма отдельной личности, а также продуктивности ее труда.

Потому в последнее время все популярнее становится метод экспертной оценки персонала по отзывам коллектива.

Коллективное оценивание демонстрирует максимальную результативность. Прежде всего, это обусловлено тем, что персонал на предприятии имеет куда больше информации о своем коллеге, нежели указано в анкетах, характеристиках или в заключении психолога.

Результаты такой методики исключают наличие двух результатов оценки — официальный и неформальный. Однако в случаях группового эгоизма метод коллективного оценивания может быть опасным для предприятия потерей действительно квалифицированного персонала. Потому работодателю, так или иначе, придется прибегать к дополнительным методикам. Например, найму специальных экспертов. Выбор последних желательно делать на основе рекомендаций других компании-потребителей их услуг.

Значимо для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднегодовой численности производственного персонала) [18, с.144].

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{Прибыль от реализации продукции или услуг}}{\text{Среднесписочная численность производственного персонала}} \times 100 \quad (1.1)$$

Связь данного показателя с уровнем производительности труда можно представить следующим образом:

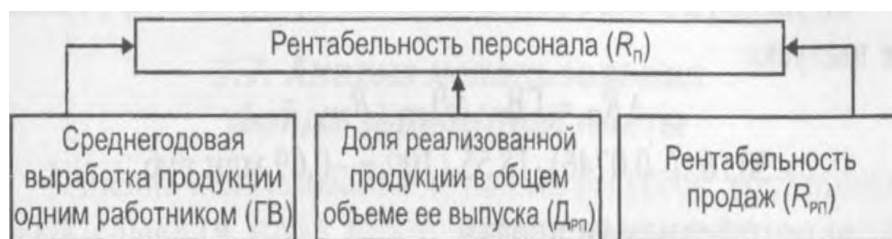
$$R_{\text{п}} = \frac{\text{П}}{\text{ЧПП}} = \frac{\text{П}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{ЧПП}} = R_{\text{рп}} \times D_{\text{рп}} \times \text{ГВ} \quad (1.2)$$

где,  $R_{\text{п}}$  — рентабельность производственного персонала;

$\text{П}$  — прибыль от реализации продукции;

ЧПП — среднесписочная численность производственного персонала;  
 В — выручка от реализации продукции;  
 ВП — стоимость выпуска продукции в текущих ценах;  
 $R_{рп}$  — рентабельность продаж;  
 $D_{рп}$  — доля реализованной продукции в общем объеме выпуска товарной продукции;  
 ГВ — среднегодовая выработка продукции одним работником в текущих ценах.

Эту взаимосвязь можно представить в виде системной диаграммы (рис.1.2)



**Рис. 1.2. Структурно-логическая факторная модель рентабельности персонала [18, с.145]**

По данной модели можно установить, насколько изменилась прибыль на одного работника за счет уровня рентабельности продаж, удельного веса выручки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда.

Оригинальную методику оценки эффективности труда работников «отдаленных» от экономических и операционных процессов компании, предлагает профессиональный коуч, специалист по грейдированию Валерий Чемяков [15].

Руководитель оценивает своего работника по трем параметрам: объем работы, время ее выполнения и качество работы. Таким образом, любую деятельность можно оценивать по трем ключевым показателям эффективности (КРІ работников), так называемой «триадой эффективности»:

- количество работы — норма выработки, доля сверхнормативной



выработки, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т.п.;

- качество работы — соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, брака и т.п.;

- срок выполнения работы соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр.

Однако не так-то просто «примирить» скорость работы и качество. Действительно, можно убедиться, что легко реализовать только любые два параметра «триады» и трудно сделать так, чтобы все задачи были выполнены в срок, качественно и в нужном объеме. Такую систему сложно сбалансировать – и в этом ответственность руководителя.

Чаще всего работа выполняется качественно и в срок, но, возможно, это будет не весь объем работы. Нередко сотруднику удается выполнить все задания, но либо со снижением качества некоторых из них, либо с нарушением сроков.

Учет задач и функций требует творческого подхода. Они имеют разную значимость, а значит, должны быть с разным весом. Все ключевые показатели эффективности (KPI работников) могут иметь свой вес в системе, который определяет руководитель, исходя из актуальных задач, особенностей труда, выделяя тем самым то, что важнее всего. Например, для отдела подбора важны сроки, а для бухгалтерии – качество.

Итоговая оценка вычисляется как средневзвешенная величина оценок. Это сумма произведений оценки по каждому из ключевых показателей эффективности (KPI работников) и его веса. Соответственно есть два варианта расчетов: 1 вариант —  $35\% \times 3 + 40\% \times 4 + 25\% \times 1 = 1,05 + 1,6 + 0,25 = 2,9$  (при максимуме – 4 балла); 2 вариант —  $35\% \times 75\% + 40\% \times 100\% + 25\% \times 25\% = 26,25\% + 40\% + 6,25\% = 72,5\%$ .

Не смотря на простоту расчетов, что. Безусловно, является плюсом, Чемяков В. Подчеркивает, что, такие оценки грешат субъективизмом. Если объем работы и сроки поддаются измерению, то качество (при отсутствии специализированных измерений, например, числа жалоб клиентов или

результатов оценки, проводимой по технологии «тайный покупатель») оценивается субъективно.

Метод может применяться каскадно (когда вышестоящие работники оценивают нижестоящих), в масштабах всей организации и независимо от того, есть у работников «объективные ключевые показатели эффективности (КРІ работников)» или нет. Каскадное применение метода придает оценке системность и дополнительную объективность, особенно когда речь идет о начислении премий.

А если метод применяется в течение долгого времени, то он приобретает целый ряд полезных свойств, охарактеризованных ниже [15]:

– Вышестоящий руководитель, оценивая нижестоящего, вместе с тем оценивает и деятельность его подразделения: ведь результаты работы руководителя складываются как из его личных усилий, так и из усилий его подчиненных. Достоинство данного метода состоит в том, что вышестоящий начальник получает возможность сопоставлять данные и делать выводы об эффективности руководителя и его подчиненных, подразделения в целом и даже о стиле управления.

– Так, на рис. 1.3. видно, что подчиненные руководителя отдела 1 обладают разными умениями (это наглядно показывают «мини-диаграммы»): инженер работает медленно, но качественно, специалист – быстро, но недостаточно качественно. Вышестоящий руководитель оценивает работу начальника, а значит, и всего отдела 1 так: подразделение решает большой объем задач со средним качеством и с некоторым нарушением сроков. А общий анализ работы всего отдела показывает, что у руководителя есть дополнительный объем задач – помимо тех, что решают его подчиненные, и это может говорить о проблемах с делегированием. К тому же деятельность начальника каким-то образом «ухудшает» качество работы инженера и «замедляет» труд специалиста. В итоге сроки и качество работы отдела – не выше среднего. Руководителю начальника отдела 1, пожалуй, стоит задуматься о его эффективности как управленца.



**Рис. 1.3. Сравнение показателей эффективности работников двух отделов [15]**

Руководитель отдела 2 работает быстро, но выдает «на-гора» меньше дел, чем его подчиненный. Ведущий специалист медленно выполняет большой объем работ. Значит, этот начальник берет на себя те задачи, которые можно решить быстро, при этом и качество его работы не назовешь низким. Очевидно, что здесь все в порядке с делегированием, качеством работы и соблюдением сроков, а значит, и с ответственностью.

– Анализ динамики производительности во времени. Можно видеть, растет ли эффективность работника в ходе испытательного срока или снижается с годами. Наиболее наглядную картину создает сопоставление динамики оценок эффективности с другими факторами. Так, можно увидеть признаки наступающего «выгорания», которые особенно заметны на фоне неизменной мотивации, падение или рост эффективности, связанные со сменой руководства, влияние корпоративных новостей на производительность труда работников или подразделений и т.д.

– Анализ стиля работы отдельного сотрудника: сопоставление разных параметров «триады» покажет зоны его эффективности и неэффективности. Например, один работает всегда быстро, но недостаточно качественно, а другой – быстро и качественно решает только часть задач. Из этого рождаются

рекомендации по использованию работников: первого следует поставить на участок, где нужна скорость, а в отношении второго еще следует понять его мотивацию и интересы к решению конкретных задач.

– Сопоставление оценок работников позволяет судить об их полезности для организации, а сравнение оценок глав подразделений – составлять рейтинг отделов и руководителей. Так, по итогам года можно рассчитывать средние или суммарные годовые оценки и определять, кто более результативен, а кто менее и вследствие каких факторов: кто самый «быстрый» работник, кто самый «тщательный», кто при этом выполняет большее число задач. При этом содержание труда и принадлежность работника тому или иному подразделению не играют роли.

## **Глава 2 Анализ и оценка кадровой политики и кадрового планирования ООО «Русский стиль-97»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Русский Стиль-97» именуемое в дальнейшем «Общество», действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Сроки деятельности Общества не ограничены.

Полное фирменное наименование Общества в русской транскрипции: Общество с ограниченной ответственностью «Русский Стиль-97», сокращенное наименование в русской транскрипции: ООО «Русский Стиль-97».

Наименование Общества на английском языке: «Russian Style - 97 Company Ltd».

Общество является коммерческой организацией.

Место нахождения Общества: Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Симферопольская, 55.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности не запрещенные законом.

Компания ООО «Русский стиль-97» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- оптовая торговля чистящими средствами (основной вид деятельности);
- оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;

- оптовая торговля изделиями из керамики и стекла, обоями, чистящими средствами;
- предоставление прочих видов услуг;
- деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием;
- исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения (дополнительный вид деятельности);
- оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами (дополнительный вид деятельности);
- оптовая торговля туалетным и хозяйственным мылом (дополнительный вид деятельности);

Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, в том числе все виды внешнеэкономической деятельности, не запрещенные законодательством, направленные на достижение уставных целей в установленном законодательством порядке.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование, осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, установленным обществом самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

История развития компании началась в 1990-е гг. «когда основатели компании торговали самыми различными товарами, но бизнес, связанный с

товарами для дома, показался более продвинутым — в том числе потому, что он открывал возможности сотрудничества с международными компаниями. Так обычная торговля переросла в дистрибуцию известных марок, это повлекло за собой развитие логистики, а во время кризиса 2008–2009 годов, когда компания оказалась перед риском потери крупных клиентов, оказалось, что практически свободна розничная ниша в новом формате — дрогери» [12].

Дрогери (drogerie) – непродуктовые магазины «у дома», предлагающие товары повседневного спроса. Это небольшие магазины, торгующие непродовольственными товарами: косметикой, бытовой химией, парфюмерией, гигиеническими принадлежностями, посудой, колготками, иногда автомобильной химией.

ООО «Русский Стиль – 97» — одна из крупнейших дистрибьюторских компаний на юге России. Ассортимент компании насчитывает около 5 тысяч наименований косметической продукции, средств гигиены, бытовой химии, декоративной косметики. Компания является официальным дистрибьютором таких известных марок, как «Шварцкопф», «Колгейт-Палмолив», «Жиллетт» и «Орал-Б2», «Л'Ореаль» и «Гарнье», «Хенкель», «Невская косметика», «Калина», «Весна», «Аист» и многих других.

В настоящее время компания обслуживает более 2 тысяч розничных и оптовых клиентов. Бесплатная доставка товара от центрального склада до клиента осуществляется собственным грузовым автотранспортом. Компания регулярно расширяет свой автопарк, приобретая новые автомобили марок ЗИЛ, ГАЗ, КамАЗ. В дальнейшие планы компании входит рост доли продаж за счёт увеличения количества клиентов, улучшения сервиса, развития собственной розничной сети «Санги Стиль».

Первые свои филиалы ООО «Русский стиль 97» открыло в 2004 году, в 2008 г. открыт первый филиал за пределами региона (табл. 2.1).

На данный момент филиалы компании дополнительно открыты в таких городах как Тихорецк, Славянск, Тимашевск, Горячий Ключ, в станице Каневской, а также в городах Ставропольского края.

Таблица 2.1

### Филиалы ООО «РУССКИЙ СТИЛЬ 97»<sup>1</sup>

Наименование	Год учреждения	Местонахождение
Филиал в г. Армавир	2004	Краснодарский край, г. Армавир, ул. Первомайская, 10
Филиал в г. Волгоград	2008	Волгоградская обл, г. Волгоград, пр-кт Волжский, 4 К
Филиал в г. Майкоп	2004	Респ. Адыгея, г. Майкоп, ул. Адыгейская, 169 А
Филиал в г. Новороссийск	2004	Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Чкалова, 48
Филиал в г. Сочи	2004	Краснодарский край, г. Сочи, ул. Голенева, 28
Филиал в г. Туапсе	2004	Краснодарский край, г. Туапсе, ул. Набережная, 19

Основным конкурентом ООО «РУССКИЙ СТИЛЬ 97» является сеть «Магнит Косметик». Сравнительная характеристика конкурентов по основным показателям представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

### Сравнительная характеристика ООО «РУССКИЙ СТИЛЬ 97» и «Магнит Косметик» по основным критериям конкуренции<sup>2</sup>

Конкуренты Показатель	«Русский Стиль-97» и «Санги Стиль»	«Магнит Косметик»
Количество магазинов	980	1000
Выручка в 2015 году	12 млрд. руб.	14 млрд. руб.
Объем в секторе дрoгери	представлен в 4 федеральных округах и 18 регионах	расположенных в 2363 населённых пунктах России. около 20 %
Перспективы	Открытие еще 200-250 магазинов в Центральном ФО без вхождения в Москву.	обновление дизайна , частичная смена ассортимента и внедрение фиксированных ценников по ряду позиций: к примеру, «все по 30 рублей».

Это главные игроки в секторе дрoгери. «Магнит Косметик» и «Санги

<sup>1</sup> Таблица составлена по данным, полученным в результате исследования

<sup>2</sup> То же



Стиль» — крупнейшие по числу магазинов сети этого формата в России. Краснодарская ГК «Русский Стиль-97» и «Санги Стиль» специализируются на продаже бытовой химии, товаров для дома, парфюмерии и косметике. ООО «Русский Стиль-97» – дистрибьюторская компания, «Санги Стиль» - федеральная сеть формата дрогери, представленная в 4 федеральных округах и 18 регионах.

ПАО «Магнит» является холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит», с местом нахождения в Краснодаре. Сеть «Магнит Косметик» насчитывает 1000 магазинов дрогери.

Компания «Русский стиль-97» уже много лет присутствует в различных рейтингах аналитического центра «Эксперт ЮГ» — и как одна из крупнейших южных компаний. Согласно данным СПАРК, с 2006 по 2010 годы выручка краснодарского дистрибьютора выросла с 1,5 до 7 млрд. рублей, а розничный проект компании ООО «Санги Стиль» за тот же период нарастил выручку более чем в 10 раз, с 0,5 до 5,6 млрд рублей. Столь высокие темпы роста обеих структур во многом обусловлены тем, что руководство изначально пошло по сверхинтенсивному пути развития — наиболее активно компания развивалась во время кризиса за счёт кредитов. Пока рынок стагнировал, магазины «Санги Стиль» открывались один за другим — и волна спроса на недорогие товары для дома сразу же подняла компанию на несколько уровней выше [17].

ООО «Русский стиль-97» динамично развивающаяся компания. Рассмотрим финансовые результаты деятельности ООО «Русский стиль-97» за 2013-2015 гг. (табл.2.3).

В 2014 г. выручка общества выросла в сравнении с 2013 г., однако темпы роста затрат выше, поэтому темпы роста валовой прибыли оказались ниже темпов роста выручки. В 2015 г. темпы роста валовой прибыли значительно превышают темпы роста выручки, что говорит об эффективной деятельности общества в 2015 г.

**Таблица 2.3**

**Финансовые результаты деятельности ООО «Русский стиль-97»**  
**за 2013-2015 гг. (тыс.руб.)<sup>3</sup>**

показатель	год			Отклонение		Отклонение	
	2013	2014	2015	2014/2013		2015/2014	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
<b>Выручка</b>	6480542	7791628	8694502	1311086	120,2	902874	111,6
<b>Себестоимость</b>	5704713	6951594	7603560	1246881	121,9	651966	109,4
<b>Валовая прибыль</b>	775829	840034	1090942	64205	108,3	250908	129,9
<b>Прибыль от продаж</b>	239488	250640	420554	11152	104,7	169914	167,8
<b>Прочие доходы</b>	46184	147325	149597	101141	219	2272	101,5
<b>Прочие расходы</b>	180920	240270	331811	59350	132,8	91541	138,1
<b>Прибыль до налогообложения</b>	92687	92197	134627	-490	95	42430	146,0
<b>Текущий налог на прибыль</b>	20746	27011	39566	6265	130,2	12555	146,5
<b>Чистая прибыль</b>	71593	65456	94288	-6137	91	28832	144,0

Таким образом, в динамике за рассматриваемый период 2013-2015 гг. эффективность деятельности ООО «Русский стиль-97» повысилась.

## 2.2 Характеристика современной кадровой политики

В ООО «Русский стиль-97» нет локального акта, формально определяющего направления кадровой и социальной политики. Поэтому при характеристике современной кадровой политики в организации за основу взята информация, заявленная на странице вакансий в Internet.

Система управления человеческими ресурсами в организации базируется на экономических стимулах и социальных гарантиях:

- предоставление полного социального пакета;

<sup>3</sup> Таблица составлена автором по данным бухгалтерской отчетности ООО «Русский стиль-97» за 2013-2015 гг.

- бесплатная корпоративная связь;
- доставки домой сотрудников, работающих в ночные часы;
- оказание дополнительной материальной помощи в связи с рождением детей у сотрудников, либо в случае тяжёлых обстоятельств;
- кредитование лучших работников (например, льготные кредиты на обучение).

Создание условий для успешной работы и реализации потенциала каждого работника, независимо от занимаемой должности. Сотрудники, которые показывают высокие результаты в работе, внесли ощутимый вклад в развитие компании, награждаются подарками и поездками на отдых.

В компании существуют свои традиции. На годовом собрании поздравляют наиболее активных, успешных сотрудников, премируют их ценными подарками. Ежегодно приняты празднования общегосударственных праздников, Дней рождения сотрудников, Дня рождения Компании.

Наилучшие условия труда для сотрудников компании — это фундамент наших низких показателей текучести и высокая заинтересованность персонала в результатах своего труда.

Компания дает сотрудникам хороший шанс стать высококвалифицированными специалистами и предоставляет возможности для профессионального и карьерного роста.

Приветствуются: энергичность, инициатива и умение работать в команде, нацеленность на постоянное повышение квалификации, стремление к развитию своей карьеры.

Ценятся:

- аналитические способности, интеллект;
- способность к саморазвитию и обучению;
- высокая работоспособность;
- коммуникативные навыки, умение работать в команде;
- инициативность, активность;

- способность к самоорганизации, умение планировать свое время.

Компания дает возможность трудоустройства студентам, предлагая: как полный рабочий день, так и на режим гибкого графика; работу на период летних каникул; работу в ночное время.

Квалификация и опыт работы кандидатов, претендующих на работу в Группу Компаний «Русский Стиль-97», безусловно играет существенную роль. Однако при подборе сотрудников учитываются не только образование и стаж работы, но и целый комплекс личностных качеств.

Компания дает сотрудникам хороший шанс стать высококачественными специалистами и предоставляет возможности для профессионального и карьерного роста».

В своем интервью генеральный директор ООО «Русский Стиль-97» говорит об активной кадровой политике в компании: «В 2013 г. мы пришли к тому, что мощный импульс компании могут придать только люди. Потому стали плотно работать над созданием мотивационных пакетов, увеличили фонд оплаты труда, стали обучать сотрудников, корректировать бонусы и т.д. Средняя зарплата выросла до 28-30 тыс. рублей. Неквалифицированный труд может оплачиваться в размере 45-50 тысяч при условии качественного выполнения задач. Мы посчитали, что увеличение ФОТ – это меньше, чем потери от низкой производительности труда. Наши сотрудники теперь именно зарабатывают деньги, продавцы получают бонусы, у них есть стимул к привлечению клиентов. Эффективность кадров – ключевой момент, особенно в кризис»[16].

Логический анализ текста позволяет сделать следующие выводы:

- ООО «РУССКИЙ СТИЛЬ 97» проводит открытую кадровую политику, объявляя о вакансиях в сети Internet;
- приоритет при приеме на работу отдается молодым, перспективным претендентам;
- система управления человеческими ресурсами позиционируется в организации как забота о работниках, базирующаяся на экономических

стимулах и социальных гарантиях;

– руководство компании подчеркивает особую роль человеческих ресурсов, способных придать мощный импульс развитию, особенно в кризис.

### **2.3 Анализ и оценка кадрового потенциала в организации на примере дистрибьюторского центра — структурного подразделения ООО «Русский стиль - 97»**

В компании ООО «Русский стиль - 97» работает более полутора тысяч человек. Предприятие имеет сложную организационную структуру с различными направлениями деятельности. Поэтому в нашем исследовании целесообразно ограничиться исследованием одного структурного подразделения, также имеющего свою структуру управления. Организационная структура дистрибьюторского центра (далее ДЦ) ООО «Русский стиль - 97» представлена на рис. 2.1.

Структурное подразделение возглавляет начальник ДЦ. По своему статусу начальник ДЦ приравнивается к коммерческому директору в регионе. В его задачи входит представление в регионе интересов головного предприятия в соответствии с утвержденной стратегией развития последнего, формирование рынка продвигаемого товара в данном регионе, поиск новых клиентов и партнеров, развитие дистрибьюторской сети, координация финансовых потоков, связанных с продукцией, реализуемой в регионе. Должность Начальника ДЦ замещает специалист с высшим экономическим образованием, имеющий опыт работы на руководящих должностях не менее трех лет, знающий текущее состояние рынка купли-продажи в регионе, умеющий видеть перспективы развития рынка, обладающий талантом руководителя и организатора. Основными задачами являются: стимулирование потребности в товаре (услугах), обозначение коммерческой стратегии предприятия в регионе, сертификация торговых представителей, поиск заказчиков и партнеров, организация маркетинга, выяснение потребностей регионального рынка.

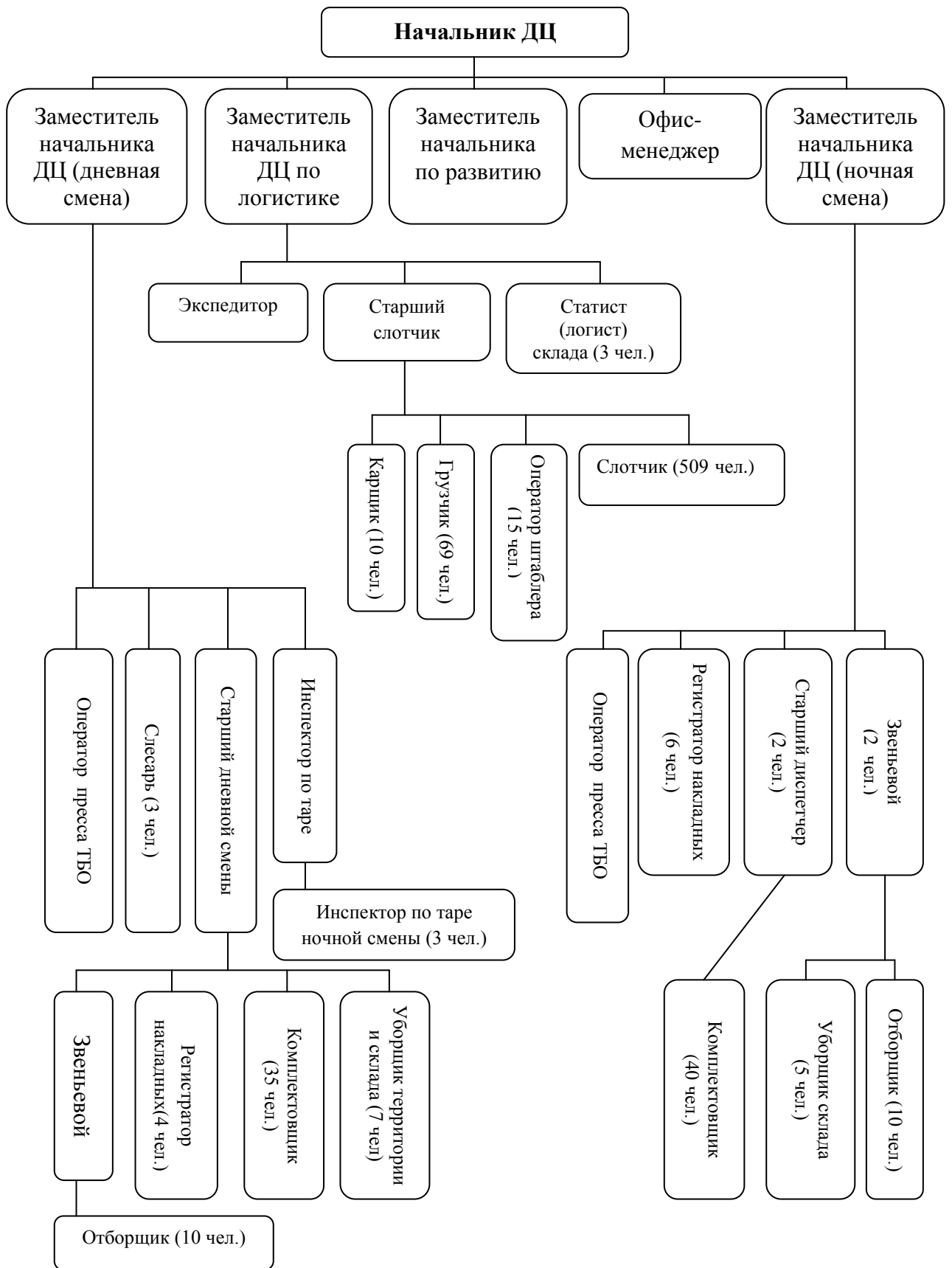


Рис. 2.1. Организационная структура ДЦ ООО «Русский стиль - 97»<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Рисунок составлен автором на основе исследования штатного расписания ДЦ ООО «Русский стиль-97»

Начальник ДЦ должен не только обеспечивать сохранность объектов, находящихся в его ведении, но и своевременно и правильно оформлять документацию, сдавать отчеты руководству.

Начальник ДЦ должен знать:

- Федеральные законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности, в том числе законодательство и правовую базу регионов (субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, пр.);
- рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса;
- региональный рынок, его конъюнктуру, особенности и специфику;
- методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
- основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследования рынка);
- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования;
- основы рекламы, формы и методы ведения рекламных кампаний;
- ассортимент, классификацию, характеристику и назначение предлагаемых товаров;
- условия хранения и транспортировки товаров;
- принципы организации торговли в регионе;
- перспективы развития и потребности региональных потребителей;
- основы организации работы по формированию спроса и стимулированию сбыта товаров;
- формы учета и отчетности;
- этику делового общения.

Начальник ДЦ:

1. Осуществляет сбор информации о региональном рынке (количество и профиль хозяйствующих субъектов в регионе, количество населения, общий

уровень цен и соотношение заработной платы, основной потребительский спрос, деятельность конкурентов в регионе, др.).

2. Анализирует информацию о региональном рынке и на основе результатов анализа разрабатывает стратегию по представлению товаров в регионе.

4. Обеспечивает реализацию рекламных кампаний по продвижению товаров (услуг, работ) в регионе, реализацию PR-кампаний по формированию благоприятного имиджа предприятия в регионе с учетом местной специфики, организует представление товаров (услуг, работ) на региональных выставках, ярмарках.

5. Разрабатывает планы сбыта в регионе, программы по увеличению объемов сбыта и координирует их выполнение.

6. Организует и развивает систему дистрибуции в регионе, осуществляет поиск оптовых покупателей (клиентов), партнеров.

7. Организует семинары для потенциальных партнеров с целью разъяснения политики предприятия по продвижению товаров и вовлечению в этот процесс новых партнеров.

9. Организует работу торговых представителей в регионе, осуществляет координацию мерчандайзинга в регионе.

10. Координирует заключение хозяйственных и финансовых договоров с региональными контрагентами и контролирует своевременность и качественность выполнения договорных обязательств; координирует расчеты за проданные товары и финансовые потоки, работу по расширению прямых и длительных хозяйственных связей.

11. Обеспечивает целевое использование финансовых ресурсов, предоставленных для работы в регионе, подготавливает и представляет отчеты руководству предприятия по следующим направлениям: спрос на отдельные наименования товаров и перечень товаров, не имеющих сбыта; объемы продаж; финансовые и экономические показатели деятельности в регионе; изменение положения предприятия в регионе после первого выхода на



региональный рынок, тенденции его изменения.

13. Представляет и защищает интересы предприятия в регионе.

Заместители начальника ДЦ дневной и ночной смен выполняют должностные обязанности заведующего складом.

Должность может замещать гражданин, имеющий среднее профессиональное либо высшее образование. Стаж его работы по специальности при этом — не меньше года.

Работник должен знать:

- методические и нормативные материалы, касающиеся организации и ведения складского хозяйства.
- техусловия и стандарты по хранению товарно-материальных ценностей.
- сортность, марки, размеры, виды и прочие материальные характеристики объектов склада.
- порядок и правила хранения товарно-материальных ценностей, инструкции и положения по учету.
- условия договоров по перевозке и хранению товаров, аренде оборудования и складского помещения.
- основы управления и трудовых отношений, организации производства и экономики.

К функциональным обязанностям заведующего складом относятся:

1. Руководство по приему, содержанию и отпуску хранимых товарно-материальных ценностей, по размещению их исходя из максимально рационального использования площадей, ускорения и облегчения поиска необходимых изделий, инвентаря, материалов и прочего.

2. Контроль наличия и исправности средств тушения, состояния инвентаря, оборудования, помещений, обеспечение своевременного ремонта.

3. Организация разгрузочно-погрузочных работ по нормам, правилам и инструкциям по ОТ.

4. Обеспечение своевременного возврата, хранения и сбора

погрузочного реквизита поставщикам.

5. Участие в инвентаризации размещенных на складе объектов.

**Офис-менеджер** относится к категории специалистов Компании, основными задачами которого являются организационное и документационное обеспечение управленческой деятельности.

Офис-менеджер назначается на должность и освобождается от неё приказом Генерального директора Компании и непосредственно подчиняется начальнику ДЦ.

Офис-менеджер ведёт кадровое делопроизводство и в своей деятельности руководствуется:

- законодательными актами РФ;
- Уставом Компании;
- Положением о внутреннем трудовом распорядке;
- приказами руководства;
- нормативно-методическими материалами по организации делопроизводства.

На должность офис-менеджера назначаются лица с высшим, неполным высшим или средним специальным образованием и стажем работы не менее одного года на аналогичной должности, со знанием делопроизводства, оргтехники (факса, копира, сканера, принтера), программ Microsoft Office, культуры труда и деловой этики.

Цель работы офис-менеджера – максимально эффективное организационное и документационное обеспечение управленческой деятельности.

Исходя из этого, офис-менеджер:

1. Выполняет функции секретаря Компании:

1.1. Документационное обеспечение управления:

- приём документов и личных заявлений на подпись Генерального директора Компании и начальника ДЦ;

- фиксирование оттиска гербовой печати на договорах и приказах;
- работа с приказами, распоряжениями: подготовка проекта, оформление, подписание, согласование, ознакомление сотрудников, регистрация, учёт, хранение, формирование дел;
- работа с входящей корреспонденцией (письма, факсимильные сообщения): приём, регистрация, передача адресату, учёт, хранение;
- работа с исходящей корреспонденцией (письма, факсимильные сообщения): регистрация, передача, учёт, хранение;
- ведение и оформление протокола совещаний и заседаний;
- по поручению Генерального директора и начальника ДЦ подготовка проектов писем, запросов и других документов, касающихся деятельности дистрибьюторского центра;
- по поручению Генерального директора и начальника ДЦ печать служебных материалов, введение информации в банк данных;
- формирование дел в соответствии с утверждённой номенклатурой, обеспечение их сохранности и сдача в архив.

1.2. Приём телефонных звонков и, в случае необходимости, перевод их на тех сотрудников, которым они предназначаются. Фиксирование полученной по телефону для начальника ДЦ информации в его отсутствие и доведение её содержания до его сведения.

1.3. Подготовка совещаний и заседаний, проводимых начальником ДЦ(оповещение участников о времени и месте проведения, повестке дня).

1.4. Организация встречи посетителей и гостей дистрибьюторского центра.

1.5. Заказ авиа- и железнодорожных билетов, бронирование гостиниц.

**Заместитель начальника ДЦ по логистике** относится к категории руководителей.

На должность заместителя начальника ДЦ по логистике назначается лицо, имеющее высшее образование опыт управления логистикой не менее 3

лет.

Заместитель начальника ДЦ по логистике:

– Осуществляет руководство работниками логистической службы; обеспечивает составление логистических прогнозов и планов; координирует проведение работ по проектированию логистических систем и внедрению их на предприятии; рассчитывает затраты на логистику, разрабатывает бюджет на логистику и обеспечивает его соблюдение; организует работы по созданию и внедрению логистических информационных систем.

– Управляет материально-техническим снабжением и закупками; разрабатывает планы закупок; координирует поиск поставщиков; руководит анализом условий договоров поставок и надежности поставок; обеспечивает составление и своевременное размещение заказов у поставщиков; координирует заключение договоров с поставщиками; принимает участие в определении видов и сроков платежей по заключенным договорам; организует взаимодействие с поставщиками; обеспечивает составление отчетов; анализирует выполнение заказов и результаты поставок;

– Управляет запасами: анализирует планы и отчеты по их выполнению; координирует работы по расчетам затрат на формирование и хранение запасов, расходов на приобретение, на эксплуатацию мест хранения (аренда, платежи за энергоснабжение, пр.), текущее обслуживание (хранение, инвентаризация, внутреннее перемещение), страхование; координирует инвентаризацию запасов; контролирует состояние запасов.

– Организует складскую деятельность: определяет типы, месторасположение и размер складов, необходимых для хранения готовой продукции; определяет виды складского оборудования и производит расчеты его оптимального количества; рассчитывает затраты на складскую деятельность; координирует складской технологический процесс (поступление продукции на склады, проведение погрузочно-разгрузочных операций, приемку-передачу продукции на склады, обеспечение необходимых режимов и условий их хранения на складах); разрабатывает методические указания по

организации складского учета.

**Старший слотчик** относится к категории младшего руководящего состава и является материально ответственным лицом, принимается на работу и увольняется приказом генерального директора по представлению заместителя начальника дистрибьюторского центра по логистике, с согласованием у заместителя начальника ДЦ по логистике.

На должность старшего слотчика назначается лицо, имеющее среднее специальное образование по направлениям: торговля, коммерция, менеджмент, экономика и/или имеющий опыт работы по профилю занимаемой должности не менее одного года.

Старший слотчик непосредственно подчиняется заместителю начальника ДЦ по логистике.

В своей деятельности старший слотчик руководствуется:

- нормативными документами, регулирующими работу дистрибьюторского центра;
- стандартами и техническими условиями на хранение товарно-материальных ценностей;
- приказами и распоряжениями генерального директора;
- указаниями и распоряжениями начальника дистрибьюторского центра, заместителя начальника ДЦ по логистике.

Старший слотчик должен знать:

- нормативные и методические материалы по вопросам организации складского хозяйства;
- стандарты и технические условия на хранение товаров;
- виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товаров;
- организацию погрузо-разгрузочных работ;
- правила и порядок хранения и складирования товаров, положения и инструкции по их учету;

- правила эксплуатации складского оборудования, системы отопления, освещения, вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- основы экономики, бухгалтерского учета, организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Старший слотчик:

- руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товаров, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых товаров;
- обеспечивает сохранность складированных товаров;
- обеспечивает соблюдение режимов хранения;
- готовит место для принятия грузов;
- организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- обеспечивает сбор, хранение и своевременный возврат поставщикам многооборотной тары;
- обеспечивает комплектацию партий товаров по заявкам покупателей;
- занимается ведением учета складских фактур и других документов, связанных с движением товара на складе;
- обеспечивает выполнение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов;
- составляет установленную отчетность;
- следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе;

- участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей;
- контролирует состояние техники безопасности и принимает меры к устранению выявленных недостатков, нарушений правил производственной санитарии, несоблюдения рабочими склада инструкций по охране труда, технике безопасности и правил пожарной безопасности;
- обеспечивает соблюдение рабочими склада производственной и трудовой дисциплины, вносит предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей;
- содействует повышению квалификации рабочих склада и проводит воспитательную работу.

В подчинении у старшего слотчика находятся слотчики, операторы штаблера, грузчики, карщики.

**Слотчик** относится к категории технических исполнителей. Согласно своей квалификации слотчик должен знать: номенклатуру, ассортимент и сортамент всех предметов, представляющих собой материальную ценность, а также быть осведомленным о их назначении и основных свойствах. Кроме того, слотчик должен знать правила, по которым ведется складское хозяйство, правила закрепления транспортных средств на стоянках и т. п.

Слотчик должен знать о том, как ведется учет материальных ценностей, находящихся на складе, быть осведомленным в правилах заполнения сопроводительной документации, которая идет вместе с этими ценностями.

Кроме того, слотчик обязан знать способы предохранения продукции от порчи во время погрузочных, разгрузочных процессов и во время их хранения на складе. Слотчик также должен быть хорошо знаком с правилами противопожарной безопасности; правилами и нормами техники безопасности во время хранения и перемещения пожароопасных грузов; правилами проведения инвентаризации.

К обязанностям **регистратора накладных** относятся:

- выдача накладных;

- прием накладных;
- ведение учета документов;
- распечатка ГТН накладных.

**Водитель штаблера** относится к категории рабочего персонала. На должность водителя штаблера назначается лицо, имеющее среднее образование, без предъявления требований к опыту работы.

На должность **грузчика-карщика** назначается лицо без требований к уровню образования, имеющего опыт работы не менее одного года.

Для оценки кадрового потенциала структурного подразделения рассмотрим социальную структуру персонала:

- возрастной состав;
- по уровню занимаемой должности;
- по уровню образования.

Возрастная структура работников представлена на рис. 2.2.

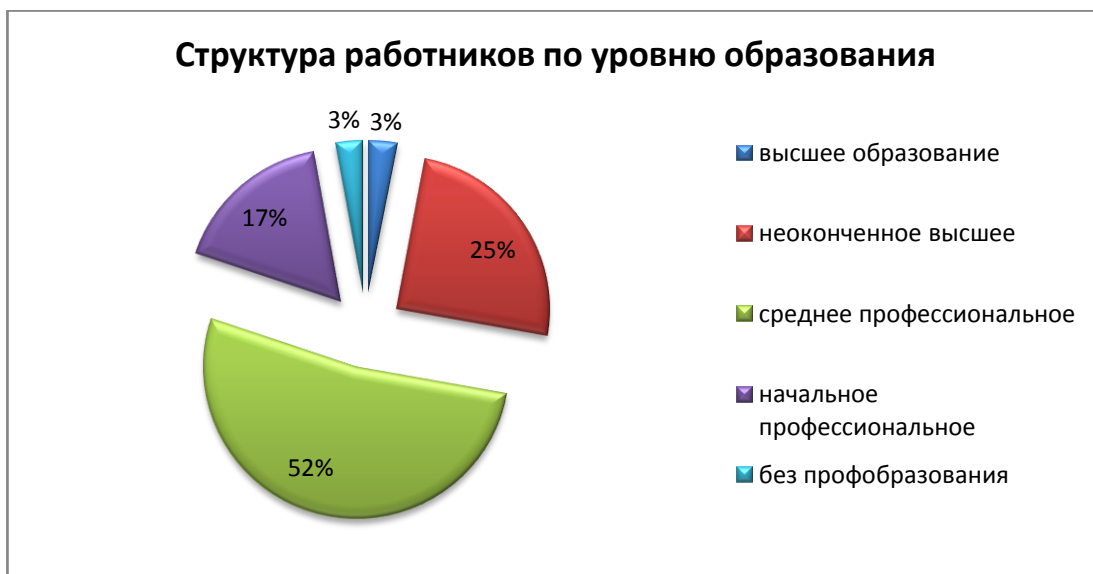


**Рис. 2.2. Возрастная структура сотрудников  
ДЦ ООО «Русский стиль - 97»<sup>5</sup>**

Структура работников по уровню образования представлена на рис.2.3.

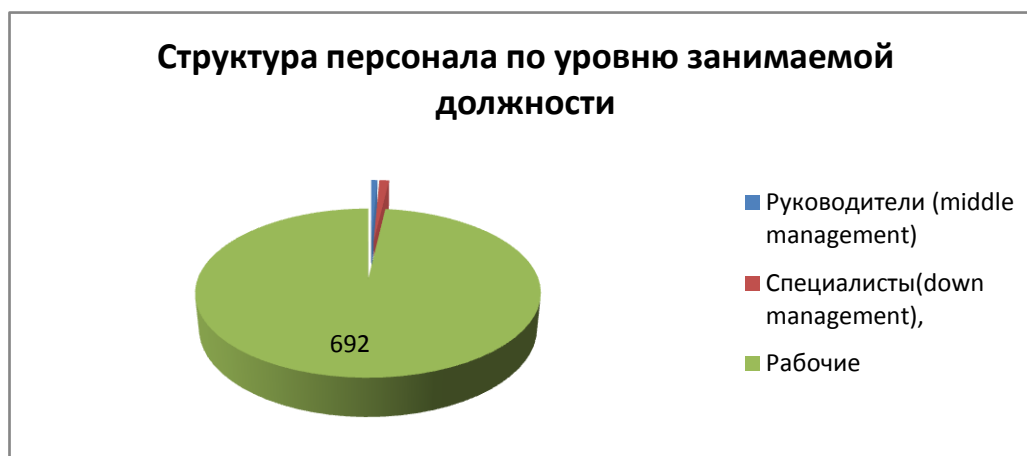
<sup>5</sup>Рисунок построен автором на основе собственных исследований





**Рис. 2.3. Возрастная структура сотрудников  
ДЦ ООО «Русский стиль - 97»<sup>6</sup>**

Структура персонала по уровню занимаемой должности представлена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Возрастная структура сотрудников  
ДЦ ООО «Русский стиль - 97»<sup>7</sup>**

Из рис. 2.2 - 2.4 видно, что персонал ДЦ ООО «Русский стиль - 97» это в

<sup>6</sup> Рисунок построена автором на основе собственных исследований

<sup>7</sup> То же

большинстве молодые люди до 30 лет — 41% и от 31 года до 40 лет — 30%, старше 51 года — всего 11%.

Наибольшую долю составляют сотрудники, имеющие среднее профессиональное образование, одна четвертая обучаются в вузах и имеют неоконченное высшее образование. Таким образом, можно говорить о высоком потенциале персонала ДЦ с точки зрения формальной возможности продвигаться вверх по карьерной лестнице. Однако в ДЦ ООО «Русский стиль - 97» подавляющее большинство рабочих мест категории «рабочие». По числу единиц в штатном расписании категории должностей расписаны следующим образом:

- руководители **среднего звена** (middle management) — 5 чел.
- руководители **низового звена** (down management), или операционные управляющие — 8 чел.
- рабочие (исполнители) — 692 чел.

Далее рассмотрим динамику показателей движения кадров (табл. 2.4).

**Таблица 2.4**

**Динамика показателей движения рабочих кадров<sup>8</sup>**

Показатели		2012	2013	2014	2015	Темп роста, %		
						2013/2012	2014/2013	2015/2014
1	Среднесписочная численность рабочих, чел.	650	652	675	670	100,3	103,5	99,3
2	Принято рабочих - всего	30	39	81	60	130	20,7	74,1
3	Выбыло рабочих - всего	15	37	58	65	146,7	156,6	112,1
4	в связи с сокращением численности	-	-	-	-	-	-	-
5	по собственному желанию	14	29	55	65	207,1	189,7	118,2
6	уволено за прогул и др. нарушения труд. дисциплины	1	8	3	-	700	37,5	0

<sup>8</sup> Таблица составлена автором на основе анализа отчетов ДЦ ООО «Русский стиль-97»

**Продолжение таблицы 2.4**

7	Коэффициенты: оборота по приему (стр.2:стр.1)	4,62	5,98	12	8,96	129,4	200,7	74,7
8	оборота по выбытию (текучести кадров)(стр.3 :стр.1)	2,31	5,67	8,59	9,70	145,5	151,5	112,9
9	общего оборота [(стр.2+стр.3):стр.1]	6,92	11,66	20,59	18,66	168,5	176,6	90,6
10	Оборота по выбытию по собственному желанию(стр.5:стр1)	2,15	4,45	8,15	9,70	207	183,15	119,0

Проведем горизонтальный анализ абсолютных показателей движения рабочих кадров за 2013-2015 гг.: среднесписочной численности, числа принятых и числа уволенных. Из таблицы видно, что с 2012 г. до 2014 г. отмечается увеличение численности персонала. На 31 декабря 2015 г. в штатном расписании - 705 единиц. В 2015 году появилась тенденция к снижению численности персонала, таким образом, образовались вакансии на 35 рабочих мест. Необходимо заметить, что в ДЦ всегда имеются вакансии на замещение рабочих должностей. С 2014 года в связи с наращиванием объемов работ в ДЦ за счет увеличения площадей склада и ввода дополнительных секций, начался интенсивный набор на новые рабочие места. Отмечается резкое увеличение численности принятых, однако так и не достигнуто полное укомплектование штата. В 2015 году продолжается набор на новые рабочие места и на образовавшиеся в результате увольнения вакансии.

Динамика выбытия имеет положительный тренд. И, если в 2012-2014 гг. были единичные случаи увольнения за нарушение трудовой дисциплины, то в 2015 году все работники уволились по собственному желанию.

Если рассматривать коэффициенты оборота персонала с 2012 года, то можно отметить, что максимальный общий оборот персонала в 2014 году, а в 2015 году - небольшое снижение. При этом коэффициент оборота по приёму в 2015 году снижается, а по выбытию наоборот повышается. Коэффициент оборота по выбытию по собственному желанию неуклонно растет.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

1) отмечаются достаточно высокие показатели оборота кадров и увольнений по собственному желанию;

2) наметилась тенденция к снижению численности персонала и увеличению числа вакансий рабочих мест;

3) необходимость обслуживания расширившихся площадей неизбежно приведет к интенсификации труда, что, в свою очередь, может привести к ещё более высоким темпам выбытия персонала.

4) отсутствует локальный акт, формально определяющий направления кадровой и социальной политики.

5) фактическое использование кадрового потенциала не соответствует гласной кадровой политике.

### **Глава 3 Предложения по повышению эффективности кадрового планирования в ООО «Русский стиль-97»**

Анализ исследований, проведенный во второй главе, позволил выявить проблему текучести кадров. Последняя может быть связана с несовершенством технологии подбора персонала, плохой адаптацией, некомфортными условиями труда, отсутствием карьерного роста и др.

Для выявления причин увольнения по собственному желанию в ДЦ ООО «Русский стиль-97» был проведен опрос персонала, относящихся к категории «рабочие». Всего согласились принять участие в опросе 105 человек, анкеты вернули 90 человек. Анкета состояла всего из двух вопросов с открытыми и закрытыми вариантами ответов (приложение).

После обработки данных анкетирования получены следующие результаты (табл. 3.1).

Результаты опроса показывают, что основной проблемой, являющейся главной причиной возможного увольнения является отсутствие перспектив карьерного роста. Все девяносто респондентов выбрали эту причину. Если учесть, что рабочие (слотчики) в основном молодые юноши и девушки, при этом имеющие, как минимум начальное профессиональное образование и только начинающие свой трудовой путь, то это вполне объяснимо. Перспектива всю жизнь проработать рабочим на складе малопривлекательна для молодых людей.

Настораживают другие возможные причины увольнений. Наряду с неудовлетворенностью уровнем оплаты труда, это излишний контроль со стороны непосредственного начальника, устные замечания в грубой форме. Другие причины, сформулированные по разному сводятся практически к одному: равнодушие непосредственных и вышестоящих руководителей к нуждам рабочих. Многие отмечают отсутствие даже устной благодарности за нелёгкий труд: «Старайся, не старайся — все равно плохо ...». Каждодневная моральная неудовлетворённость основной «антимотиватор» труда. Поэтому не

случайно при ответе на второй вопрос большинство не рекомендует своим знакомым попадать в такие условия. Однако тридцать восемь респондентов порекомендовали бы трудоустройство в исследуемую организацию, пока не найдут что-то лучшее. В условиях кризиса хотя и небольшая, но гарантированная ежемесячная оплата труда, является мотивом к труду.

**Таблица 3.1**

**Результаты опроса работников ДЦ ООО «Русский стиль-97»<sup>9</sup>**

<b>Вопрос 1. Если бы Вам пришлось увольняться по собственному желанию, то основными причинами увольнения были бы (назовите не более трех)</b>	
<b>Ответ</b>	<b>Количество данных ответов</b>
1) неудовлетворенность уровнем оплаты труда;	<b>40</b>
2) задержки выплат зарплаты;	-
3) причины личного характера: в том числе излишний контроль со стороны непосредственного начальника; устные замечания в грубой форме; отсутствие перспектив карьерного роста; не дружный, склочный коллектив; другие.	<b>38</b> <b>42</b> <b>90</b> - -
4) тяжёлые и опасные условия труда;	<b>10</b>
5) неприемлемый режим работы;	<b>16</b>
6) другие	<b>34</b>
<b>Вопрос 2. Вы бы порекомендовали своим знакомым работать на данном предприятии, если бы они потеряли работу в другом месте?</b>	
1) да, безусловно;	-
2) да, пока не найдут что-то лучшее;	<b>38</b>
3) в крайнем случае, если не предвидится других возможностей;	<b>41</b>
4) категорично нет.	<b>11</b>

Руководству в таких условиях бесполезно надеяться на то, что придут

<sup>9</sup> Таблица составлена автором на основе данных полученных в результате опроса

другие, кого все будет устраивать. Видимо одной из проблем является то, что специалисты, которые являются непосредственными руководителями, не желают и не умеют создать условия, мотивирующие к труду.

**Предлагаем** пересмотреть подход к назначению и оценке результатов труда и деловых качеств руководителей низового уровня (down management), или операционных управляющих.

Во-первых, необходимо принять локальный нормативный акт: Требования к компетентности руководителя низового уровня (операционного руководителя).

Во-вторых, ознакомить с требованиями не только уже замещающих эти должности, но и всех, кто желает строить карьеру.

В-третьих, провести оценку результатов труда, замещающих должности и претендующих на замещения.

В-четвертых, по результатам проведенной оценки ежегодно при необходимости проводить ротацию кадров.

Таким образом, у рабочих появится мотивация к повышению уровня компетентности. У замещающих на данный момент должности появится предусмотрительность в отношении подчиненных и так же стимул к совершенствованию личностных качеств и профессиональных компетенций.

С целью реализации предложенных мероприятий предлагаем использовать методику профессора А.Я. Кибанова «Оценка результатов труда персонала организации».

Суть методики состоит в том, чтобы поэтапно оценить профессиональные и личностные качества сотрудников, уровень квалификации, сложность выполняемых работ, результаты труда и в итоге дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его

деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая — показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС \quad (3.1)$$

где, Д — комплексная оценка;

П — профессиональные и личностные качества руководителя;

К — уровень квалификации;

Р — результаты труда;

С — уровня сложности выполняемых функций.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 3.2) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем.

Каждый признак профессиональных и личностных качеств имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения.

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего — 1,25, ниже среднего — 0,75.



**Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные  
качества руководителя низового уровня  
(операционного руководителя)<sup>10</sup>**

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально- психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,17	0,13	0,17	0,21

<sup>10</sup> Таблица составлена автором по модели Кибанова А.Я.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij}x_i, \quad (3.2)$$

где,  $i$  — порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$j$  — уровень (степень) проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );

$a_{ij}$  — количественная мера признака у работника;

$X_j$  — удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

- 1 группа — имеющие среднее специальное образование;
- 2 группа — имеющие высшее или незаконченное высшее (IV—V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 3.3).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$К = (ОБ + СТ)/3 \quad (3.3)$$

где, ОБ — оценка образования (ОБ = 1,2);

СТ — оценка стажа работы по специальности (СТ - 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 — постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

**Таблица 3.3**

**Оценка уровня квалификации<sup>11</sup>**

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-5	0-5
2	0,50	6-13, свыше 29	6-17, свыше 29
3	0,75	14-17, 21-29	18-25
4	1,0	18-20	26-29

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 3.4 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

**Таблица 3.4**

**Средние коэффициенты сложности работ<sup>12</sup>**

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

<sup>11</sup> Таблица составлена автором по модели Кибанова А.Я.

<sup>12</sup> То же

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего — 1,25, ниже среднего — 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (табл. 3.5).

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки — профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда определяется по формуле 3.1.

**Таблица 3.5**

**Оценка признаков, определяющих результаты труда работников<sup>13</sup>**

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Применим описанную выше методику для оценки результатов труда

<sup>13</sup> Таблица составлена автором по модели Кибанова А.Я.

руководителей низового уровня ДЦ ООО «Русский стиль-97». На начальном этапе подготовим исходные данные, по которым будем оценивать результаты труда и деловых качеств, указанных работников (табл. 3.6). Данные получены методом экспертных оценок.

**Таблица 3.6**

**Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств руководителей низового уровня**

**ДЦ ООО «Русский стиль-97»<sup>14</sup>**

№ п/п	Должность	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Старший диспетчер	1,0	1,0	0,75	0,75	0,75	1,0	в	2	1	1	1
2	Старший диспетчер	0,75	1,0	0,75	1,0	0,75	0,75	спо	1	1	1	1
3	Старший дневной смены	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	в	3	1,25	1,25	1,25
4	Звеньевой (н.см.)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	нв	1	0,75	0,75	0,75
5	Звеньевой (н.см.)	1	1,25	1	1	1	1,25	спо	6	1	1	1
6	Звеньевой (дн.см.)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	в	4	1	1	1
7	Старший слотчик	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	в	3	1	0,75	1

Рассчитаем по данным из табл. 3.6 показатели оценок деловых качеств и результатов труда, а также дадим комплексную оценку для трех руководителей низового уровня: старшего дневной смены (третий номер в таблице) и двух звеньевых ночной смены (четвертый и пятый номер в таблице).

Старший дневной смены:

$$P = 0,42 + 0,21 + 0,15 + 0,12 + 0,12 + 0,21 = 1,23;$$

<sup>14</sup> Таблица составлена автором по модели Кибанова А.Я.

$$K=(2+0,25)/3=0,75;$$

$$C=0,57;$$

$$P=0,375+0,50+0,375=1,25;$$

$$D= 1,23\times 0,75+0,57\times 1,25=\mathbf{1,63}.$$

Звеньевой ночной смены (строка 4):

$$P= 0,25+0,13+0,09+0,07+0,07+0,13= 0,74;$$

$$K=(2+0,25)/3=0,75;$$

$$C=0,57;$$

$$P=0,225+0,30+0,225=0,75;$$

$$D= 0,74\times 0,75+0,57\times 0,75= \mathbf{0,99}.$$

Звеньевой ночной смены (строка 5):

$$P= 0,34+0,21+0,12+0,10+0,10+0,21=1,08;$$

$$K=(1+0,50)/3=0,50;$$

$$C=0,57;$$

$$P=0,30+0,40+0,30=1;$$

$$D= 1,08\times 0,50+0,57\times 1= \mathbf{1,11}.$$

Расчеты позволяют увидеть текущую комплексную оценку, ранжировать оцениваемых для рассмотрения вопроса о дальнейшем повышении, ротации. Кроме того для принятия взвешенного управленческого решения сравнить близкие по рейтингу позиции. Например, из двух звеньевых ночной смены у одного неоконченное высшее образование, а у другого — среднее профессиональное. Однако у второго больше стаж и результаты труда лучше. При этом, у второго средние и выше среднего степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества, а также в большей степени проявлены признаки, определяющие результаты труда. В результате, не смотря на более низкий уровень образования, второй получил рейтинг несколько выше, но дальнейший карьерный рост будет невозможен из-за отсутствия соответствующей квалификации. Таким образом, появляется мотивация к получению высшего образования.

У второго в скором времени будет высшее образование, однако при

такой степени достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества, дальнейший карьерный рост также будет невозможен. У второго появляется стимул к дальнейшему самосовершенствованию.

Если учесть, что среди подчиненных звеньевым, есть рабочие с высшим образованием и высокими показателями результатов труда, то это еще больший стимул к достижению более высоких оценок профессиональных и личностных качеств. В противном случае через год они могут поменяться местами с наиболее перспективными подчиненными.

Применение данной методики позволит совершенствовать кадровое планирование, предупредит выявленные в результате исследования и отмеченные во второй главе недостатки в управлении, откроет перспективы для рабочих. Можно предположить, что при внедрении такой системы кадрового планирования уменьшится текучесть кадров.

## Заключение

ООО «Русский Стиль – 97» — одна из крупнейших дистрибьюторских компаний на юге России. Ассортимент компании насчитывает около 5 тысяч наименований косметической продукции, средств гигиены, бытовой химии, декоративной косметики.

ООО «Русский стиль-97» динамично развивающаяся компания. В 2014 г. выручка общества выросла в сравнении с 2013 г., однако темпы роста затрат выше, поэтому темпы роста валовой прибыли оказались ниже темпов роста выручки. В 2015 г. темпы роста валовой прибыли значительно превышают темпы роста выручки, что говорит об эффективной деятельности общества в 2015 г.

В ООО «Русский стиль-97» нет локального акта, формально определяющего направления кадровой и социальной политики. Поэтому при характеристике современной кадровой политики в организации за основу взята информация, заявленная на странице вакансий в Internet.

Логический анализ текста позволяет сделать следующие выводы:

- ООО «РУССКИЙ СТИЛЬ 97» проводит открытую кадровую политику, объявляя о вакансиях в сети Internet;
- приоритет при приеме на работу отдается молодым, перспективным претендентам;
- система управления человеческими ресурсами позиционируется в организации как забота о работниках, базирующаяся на экономических стимулах и социальных гарантиях;
- руководство компании подчеркивает особую роль человеческих ресурсов, способных придать мощный импульс развитию, особенно в кризис.

Персонал ДЦ ООО «Русский стиль - 97» это в большинстве молодые люди до 30 лет — 41% и от 31 года до 40 лет — 30%, старше 51 года — всего 11%.

Наибольшую долю составляют сотрудники, имеющие среднее



профессиональное образование, одна четвертая обучаются в вузах и имеют неоконченное высшее образование. Таким образом, можно говорить о высоком потенциале персонала ДЦ с точки зрения формальной возможности продвигаться вверх по карьерной лестнице. Однако в ДЦ ООО «Русский стиль - 97» подавляющее большинство рабочих мест категории «рабочие».

### **Выводы:**

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

- 1) отмечаются достаточно высокие показатели оборота кадров и увольнений по собственному желанию;
- 2) наметилась тенденция к снижению численности персонала и увеличению числа вакансий рабочих мест;
- 3) необходимость обслуживания расширившихся площадей неизбежно приведет к интенсификации труда, что, в свою очередь, может привести к ещё более высоким темпам выбытия персонала;
- 4) отсутствует локальный акт, формально определяющий направления кадровой и социальной политики;
- 5) фактическое использование кадрового потенциала не соответствует гласной кадровой политике;
- 6) основными причинами возможного увольнения рабочие называют отсутствие перспектив карьерного роста, излишний контроль со стороны непосредственного начальника, устные замечания в грубой форме.

**Предлагаем** пересмотреть подход к назначению и оценке результатов труда и деловых качеств руководителей низового уровня (down management), или операционных управляющих.

Во-первых, необходимо принять локальный нормативный акт: Требования к компетентности руководителя низового уровня (операционного руководителя).

Во-вторых, ознакомить с требованиями не только уже замещающих эти должности, но и всех, кто желает строить карьеру.

В-третьих, провести оценку результатов труда, замещающих должности и

претендующих на замещения.

В-четвертых, по результатам проведенной оценки ежегодно при необходимости проводить ротацию кадров.

Применение данной методики позволит совершенствовать кадровое планирование, предупредит выявленные в результате исследования и отмеченные во второй главе недостатки в управлении, откроет перспективы для рабочих. Можно предположить, что при внедрении такой системы кадрового планирования уменьшится текучесть кадров.

## Список использованной литературы

1. «Магнит косметик» и «Санги стиль» ускорятся в 2015 году // Деловая газета ЮГ. 05.03.2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dg-yug.ru/> (дата обращения 25.11.2015).
2. «Магнит косметик» увеличивает отрыв от конкурентов // RETAIL & LOYALTY NEWS [Электронный ресурс]. URL: <http://www.retail-loyalty.org/news/> (дата обращения 29.11.2015).
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 192 с.
4. Владимиров Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие [Электронный ресурс]. URL: <http://opac.mpei.ru/notices/index/IdNotice:106348/Source:default> (дата обращения 28.11.2015).
5. Воронина Анфиса «Сеть «Санги Стиль» борется с «Магнитом» на его родине и по всей стране // РБК. — 2015.— № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://online-journal.net/7351-rbk-4-aprel-2015.html> (дата обращения 20.12.2015)
6. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
7. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учеб./ Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 336 с.
8. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 695 с.
9. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. — 2011. — № 3 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.api.nnov.ru/information/theme\\_9/kadrovik9\\_2](http://www.api.nnov.ru/information/theme_9/kadrovik9_2) (дата обращения 28.11.2015).

10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 854с.
11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 301 с.
12. Компания ООО «Русский стиль 97» — краткая справка //Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://sangiyuga.ru> (дата обращения 29.10.2015).
13. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
14. Методики оценки эффективности труда сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bizguru.ru/node/1837> (дата обращения 25.02.2016).
15. Оценка по КРІ работников бэк-офиса. Разберем по шагам/ Чемяков Валерий [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-media.ru/otsenka-po-kri-rabotnikov-bek-ofisa-razberem-po-shagam/> (дата обращения 25.02.2016).
16. Проценко Н. «Русский стиль – 97»: первопроходцы дрогери // Деловая газета ЮГ. — 21.07.2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dg-yug.ru/> (дата обращения 24.11.2015).
17. Проценко Н., Филатова А. Благодаря «Магниту» наш формат стал популярен // Эксперт ЮГ. — 2012.— № 13–14 [Электронный ресурс]. URL: <http://expert.ru/south/2012/14/blagodarya-magnitu-nash-format-stal-populyaren/> (дата обращения 15.09.2015).
18. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Г.В. Савицкая. — 2-е из., перераб. и доп. — Минск: РИГТО, 2012. — 367 с.
19. Симунин Е.Н. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Е.Н. Симунин и др. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2012. — 336 с.
20. Управление организацией: учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. — 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. — 736 с.

21. Управление персоналом организации. учеб. пособие. / Федосеев В.Н., Капустин С.Н. — М.: Издательство « Экзамен», 2013. — 368 с.
22. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2012. — 368 с.
23. Управление персоналом: учеб. / Дементьева А.Г., Соколова М.И. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.twirpx.com/file/1652593/> (дата обращения 28.11.2015).
24. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. — 434 с.
25. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с

**Опрос работников ДЦ ООО «Русский стиль-97» о причинах  
увольнения**

Вопрос 1. Если бы Вам пришлось увольняться по собственному желанию, то основными причинами увольнения были бы (назовите не более трех):

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- задержки выплат зарплаты;
- причины личного характера: излишний контроль со стороны непосредственного начальника, устные замечания в грубой форме, отсутствие перспектив карьерного роста; не дружный, склочный коллектив;  
\_\_\_\_\_ (нужное подчеркнуть , другое вписать).

- тяжёлые и опасные условия труда;
- неприемлемый режим работы;
- другие\_\_\_\_\_.

Вопрос 2. Вы бы порекомендовали своим знакомым работать на данном предприятии, если бы они потеряли работу в другом месте?

- да, безусловно;
- да, пока не найдут что-то лучшее;
- в крайнем случае, если не предвидится других возможностей;
- категорично нет.