

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**«Кадровая политика, ее роль и значение в системе управления компании
(на примере продовольственного магазина «Магнит»)»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Казаева Оксана Сергеевна
студент группы ББ-41zС, 4 курса
заочного отделения,
направление «38.03.02. –
Управление малым бизнесом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
Захарова Л.А.,
к.ф-м.н., доцент

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Анализ кадровой политики АО «Магнит»	7
1.1. Характеристика организации АО «Магнит»	7
1.2. Оценка персонала торговой организации на примере АО «Магнит»	15
1.3. Анализ кадровой политики АО «Магнит»	19
2. Направления совершенствования кадровой политики АО «Магнит»	37
2.1. Направления оптимизации процесса адаптации персонала и планирования персонала	37
2.2. Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений	45
Заключение	56
Список литературы	61
Глоссарий	66
Приложение 1	68
Приложение 2	76
Приложение 3	80

ВВЕДЕНИЕ

Главной задачей современного этапа хозяйственного развития является обеспечение высоких темпов роста экономики. В свою очередь экономический рост, может быть, достигнут на основе сочетания накопления и эффективного использования капитальных и интеллектуальных ресурсов. Особая роль в условиях радикальных преобразований общественной жизни и фундаментальной трансформации основ хозяйствования в стране отводится трудовым ресурсам.

Бурный рост и развитие отечественного рынка товаров и услуг, испытывает в настоящее время объективные трудности. Эти трудности обусловлены двумя причинами. С одной стороны, ограниченная покупательная способность основного населения страны. С другой – повышение требований к качеству и разнообразию товаров и услуг. Коренные изменения обострили конкурентную борьбу за выживание на рынке, замедлили и ограничили экстенсивное развитие основных элементов торгового бизнеса. Ограничение экстенсивного развития в полной мере относится и к управлению персоналом. Очевидно, что эффективная кадровая политика организации является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности.

В последние годы формированию кадровой политики посвящено немало научных разработок в области теории управления персоналом, так как традиционные методы управления человеческими ресурсами создают механизм торможения процессов развития кадрового потенциала на предприятиях.

В условиях, когда бизнес стратегии и технологии перестают быть решающими факторами в конкурентной борьбе на передний план выходит фактор персонала. Кадровый потенциал любого предприятия – это его

важнейший стратегический ресурс. Конкурентоспособность предприятия определяется состоянием кадрового потенциала.

Проблема совершенствования кадровой политики предприятия носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость применения в ее разрешении комплексных подходов, с учетом экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов.

В условиях рыночной экономики эффективная деятельность предприятия невозможна без создания совершенного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки кадровой политики.

В период экономических преобразований, происходящих в нашей стране, высокую актуальность приобрела необходимость формирования кадровой политики, соответствующей рыночным условиям хозяйствования и способствующей адаптации персонала к смене характера взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

Принятию решений по поводу развития трудовых ресурсов организации должен предшествовать анализ кадровой политики организации. Поэтому представляется актуальным проведение данного исследования, посвященного вопросам оценки и эффективности кадровой политики торговой организации.

Динамичное изменение условий внешней среды предъявляет высокие требования к управлению организациями и, особенно, к кадровой политике и организации. От успешности решения этой задачи зависит эффективность функционирования организации и, в конечном итоге, ее жизнеспособность. Многочисленные исследования подтверждают, что организации, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня экономического роста, чем их конкуренты.

Актуальность темы исследования данной работы подтверждается также тем, что в рыночных отношениях потребность в персонале на

различных предприятиях определяется величиной спроса на производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Производственный характер спроса на трудовые ресурсы означает, что при заданных объемах производства устойчивость величины спроса или потребности в соответствующей категории работников будет в основном зависеть от производительности их труда. При определении потребности в персонале различных категорий следует как можно точнее учитывать существующие на каждом предприятии взаимодействия между трудовыми и производственными факторами. В рыночной экономике эффективность деятельности предприятия зависит не только от действующих цен на трудовые ресурсы, но и от людей которые собственно трудятся на этом предприятии.

Теоретическая разработанность темы исследования. Теоретические и методологические основы кадровой политики в последние годы занимают одно из центральных мест в экономической науке. Им посвящены работы Т. И. Арзумановой, В. А. Дятлова, А. П. Егоршина, В.В. Кафидова, А.В. Катернюка, А.А. Корсаковой, А.Я. Кибанова, Е. В. Маслова, А.А. Литвинюка, В. В. Травина, и других авторов.

Проблема исследования. Без совершенствования кадровой политики в организации невозможно обеспечить оптимальное управление персоналом и повышение эффективности деятельности организации.

Объектом исследования данной работы является кадровая политика организации АО «Магнит».

Предмет исследования — направления развития кадровой политики АО «Магнит».

Цель исследования – на основании анализа кадровой политики торгового предприятия обосновать предложения, направленные на повышение ее эффективности.

Задачи исследования:

1. Выявить особенности формирования и реализации кадровой политики АО «Магнит».
2. Провести анализ и оценка кадровой политики АО «Магнит».
3. Разработать основные направления совершенствования кадровой политики АО «Магнит».

Методологические основания и методы исследования.

Методологической основой работы являются публикации отечественных и зарубежных экономистов, менеджеров, финансистов, в которых рассматриваются вопросы кадровой политики организации.

Методы исследования: классификация; факторный анализ; прогнозирование; сравнения и группировки; табличный; анализ предметной области; обработка результатов анализа.

Структуры работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность, ставится задача и указываются пути ее решения.

В первой главе проводится комплексный анализ и оценка кадровой политики АО «Магнит».

Во второй главе представлены направления по совершенствованию кадровой политики организации.

В заключении обобщаются результаты проведенного исследования, формируются основные выводы и систематизируются предложения по направлениям совершенствования кадровой политики организации.

1. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «МАГНИТ»

1.1. Характеристика организации АО «Магнит»

Акционерное общество «Магнит», далее сокращенно АО «Магнит», осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом «Об открытых акционерных обществах» № 208-ФЗ, Гражданским кодексом РФ с целью получения прибыли, путем удовлетворения потребностей граждан, предприятий, учреждений, организаций в услугах, работах, товарах, насыщении ими рынка.

АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») основана в 1994 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 г. приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из пяти крупнейших дистрибьюторов в России. В 2000 г. руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины переводят в формат дискаунтера и объединяются под брендом «Магнит».

АО «Магнит» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети в России, что позволяет осуществлять закупки на специальных условиях.

Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства.

Общество является юридическим лицом по действующему законодательству, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное наименование, расчетный и валютный банковские счета.

Объект исследования. Филиал в г. Серове: 624992, г. Серов, ул. Заславского д.25.

АО «Магнит» работает на продовольственном рынке Серова с 2005 года. Все это время предприятие развивалось и продолжает развиваться, превращаясь в стабильную и эффективную организацию, способную конкурировать на свердловском рынке в области продажи как продовольственных так и не продовольственных товаров, ориентированную на требования клиентов и высокое качество продукции. За все время работы торговое предприятие АО «Магнит» зарекомендовало себя как надежный партнер, стабильная в финансовом отношении фирма.

Основными направлениями деятельности АО «Магнит» согласно Уставу являются:

1. Оптово-розничная торговля, как в специализированных, так и в неспециализированных магазинах продуктами питания и непродовольственными товарами;
2. Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
3. Осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
4. Осуществление координации дочерних обществ (в частности привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам) и др.

Исполнительным органом Общества является – Директор. Цель АО «Магнит» заключается не только в получение максимальной прибыли, но и в том, чтобы активно развиваться и выжить в условиях рынка для того, чтобы быть конкурентоспособными.

Миссия предприятия: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».

Стратегия развития предприятия:

1. Достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит»:

- Стратегическое направление – открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России;

- Целевая аудитория «магазина у дома» - покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети «Магнит» проникать в небольшие города и населенные пункты.

2. Дальнейшее развитие сети фокусируется на укреплении позиций сети «Магнит» в Уральском и Центральном регионах:

- Стратегия снижения цен для региональной экспансии;

- Наличие достаточных средств, обеспечивающих открытие не менее 250 магазинов в год.

3. Поддержание индустрии лидерства в контроле над издержками:

- Дальнейшее усовершенствование эффективности логистической системы.

Организационная структура аппарата управления представлена на рис. 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления АО «Магнит»

Во главе компании находится генеральный директор, который руководит деятельностью всей организации. Он имеет у себя в подчинении заместителя, главного бухгалтера, секретаря и восемь отделов: бухгалтерия, экономический отдел, юридический отдел, отдел кадров, отдел маркетинга (закупка товара, работа с поставщиками, ценообразование), административно хозяйственный отдел, отдел контроля (контроль и проверка работы персонала), и отдел программного обеспечения. Поскольку директор руководит большим числом подчиненных, и осуществлять контроль одному

тяжело, поэтому он делегирует часть своих полномочий заместителю, который помогает ему в этом.

Организационная структура, созданная в АО «Магнит», отражает специфику работы торговой организации и ставит перед собой цель создания наиболее оптимальной структуры управленческого, обслуживающего и рабочего персонала, соответствия их профессиональных навыков и способностей стоящим перед организацией целям.

Руководит организацией генеральный директор.

Коммерческую службу организации представляет заместитель директора по торговле, возглавляющий коммерческий отдел.

Заместитель директора по торговле осуществляет функции организации и управления розничной торговлей, обеспечивающие высокое качество торгового обслуживания и реализацию основной цели коммерческой деятельности - получение прибыли путем удовлетворения спроса потребителей.

Организационная структура АО «Магнит» – это линейно-функциональная структура.

В линейно-функциональных структурах управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда.

Типичным примером функциональной службы управления в АО «Магнит» являются отделы главных специалистов – это экономический отдел, бухгалтерия во главе с главным бухгалтером.

Коммерческую работу по организации розничной торговли товаров проводит коммерческий отдел. В функции начальника торгового отдела входит заключение договоров с постоянными и новыми поставщиками, обработка их коммерческих предложений. Кроме того, в его функции входит руководство коммерческой деятельностью, организационными и технологическими процессами в подчиненных организациях.

Начальник торгового отдела возглавляет работу по отработке коммерческой стратегии, обеспечивает усиление позиций АО «Магнит» и увеличение доли рынка. Участвует в составлении как краткосрочных, так и долгосрочных планов развития. Контролирует и отвечает за выполнение плановых показателей. Кроме того, рассматривает жалобы покупателей и принимает по ним решения, обеспечивает внедрение прогрессивных методов продажи, дополнительных услуг и сервисного обслуживания. Осуществляет постоянное наблюдение за работой подчиненных, оценивает их достижения и одновременно мотивирует.

Торговый отдел представлен следующими специалистами: товароведы соответствующих групп, основными обязанностями которых является организация оптовых закупок, снабжения товарами розничной сети для удовлетворения спроса населения, обеспечение контроля за поставкой товаров в нужном ассортименте и надлежащего качества, а также организация торговли товарами своей группы.

Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником торгового отдела в соответствии с должностными инструкциями и положением об отделе.

Торговый отдел получает указания и распоряжения не только от своего начальника, но и от руководителей функциональных служб (главного экономиста, главного бухгалтера).

В организации руководители и специалисты действуют в соответствии со своими должностными инструкциями. Должностные инструкции руководителей, специалистов и служащих определяются в соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

На эффективность управления влияют различные факторы, но одним из основополагающих считается степень профессионализма менеджеров-коммерсантов и других работников аппарата управления организации.

Проведем анализ эффективности деятельности торговой организации.

Основные результаты в работе организации за три предшествующих года характеризуются следующим выполнением основных целевых показателей социально-экономического развития (табл. 1, приложение 2).

Таблица 1 – Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности

Показатель	Ед. изм.	Год			Отклонение (+,-), темп роста, %		
		2013	2014	2015	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.	2015г. к 2013г.
Выручка от реализации за минусом налогов							
В действующих ценах	тыс. руб.	3780	5258	6582	139,10	125,18	174,13
В ценах базисного года	тыс. руб.	3363	4649	5820	138,24	125,18	173,05
Товарооборот торговли							
В действующих ценах	тыс. руб.	4530	6299	6677	139,05	106,00	147,40
В ценах базисного года	тыс. руб.	4030	5569	5904	138,19	106,00	146,48
Доход от реализации							
В сумме	тыс. руб.	495	684	786	138,18	114,91	158,79
В % к товарообороту	%	10,93	10,86	11,77	-0,07	0,91	0,84
Расходы на реализацию							
В сумме	тыс. руб.	430	568	700	132,09	123,24	162,79
В % к товарообороту		9,49	9,02	10,48	-0,47	1,47	0,99
Прибыль от реализации							
В сумме	тыс. руб.	65	116	86	178,46	74,14	132,31
В % к товарообороту	%	1,43	1,84	1,29	0,41	-0,55	-0,15
Проценты к получению	тыс. руб.	3	1	2	33,33	200,00	66,67
Прибыль отчетного года	тыс. руб.	268	317	488	172,06	75,21	129,41
Чистая прибыль	тыс. руб.	110	220	355	200,00	275,00	550,00
Рентабельность продаж	%	1,43	1,84	1,29	0,41	-0,55	-0,15
Доля чистой прибыли в прибыли отчетного года	%	14,71	17,09	62,50	2,39	45,41	47,79
Индекс цен	%	1,124	1,131	1,131	-	-	-
Итоговая рентабельность	%	1,80	2,23	1,34	0,43	-0,89	-0,46

Как видно из табл. 1, выручка от реализации в организации на протяжении анализируемого периода растет как в действительных, так и в сопоставимых ценах. В 2014 году по сравнению с 2013 годом на 39,1 %, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 25,18 %. В динамике за три года рост составил 74,13 %.

Показатель товарооборота организации имеет также положительную динамику.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом товарооборот организации в сопоставимых ценах возрос на 38,19 %, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 6 %. В динамике за три года рост товарооборота в сопоставимых ценах составил 46,48 %.

Это положительная тенденция, свидетельствующая об укреплении рыночных позиций организации.

Уровень доходов от реализации в динамике за три года растет (плюс 0,84%). В 2014 году показатель составил 10,86 %, что ниже уровня 2013 года на 0,07%, однако в 2015 году уровень доходов от реализации возрос на 0,91 по сравнению с 2014 годом и составил 11,77 % к товарообороту. Это свидетельствует о стабильности, улучшении политики повышения доходов от реализации.

Вместе с тем на протяжении анализируемого периода возрастает и уровень расходов на реализацию на 0,99% в 2015 году по сравнению с 2013 годом.

Прибыль отчетного года имеет тенденцию к росту – на 29,41% в 2015 по сравнению с 2013 годом.

Растет доля чистой прибыли в прибыли отчетного года, в 2015 году показатель составил 62,5%, что выше уровня 2013 года на 47,79%.

Это является положительным фактором и свидетельствует об улучшении результативности работы организации на протяжении трех лет.

Следующие показатели свидетельствуют об отрицательных тенденциях в хозяйственной деятельности организации.

Несмотря на рост прибыли от реализации с 65 тыс. руб. в 2013 году до 86 тыс. руб. в 2015 году (32,31%), ее уровень в товарообороте организации снижается. Так в 2014 году уровень прибыли от реализации в товарообороте составил 1,81%, а в 2015 году показатель снизился на 0,55% и составил 1,29%. В динамике за три года показатель снизился на 0,15%.

Рентабельность торговли также имеет отрицательную динамику. В 2013 году с 1,43% показатель снизился до 1,29%, т.е. на 0,15%.

Далее необходимо провести оценку трудовых ресурсов организации.

1.2. Оценка персонала торговой организации на примере АО «Магнит»

Рассматривая состояние и динамику персонала в АО «Магнит», следует отметить, что трудовой коллектив организации составляют граждане, осуществляющие трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Трудовой коллектив формируется в соответствии со штатным расписанием. Для выполнения некоторых видов работ, услуг организации вправе временно или постоянно привлекать специалистов по договорам гражданско-правового характера.

Формы, системы и размеры оплаты труда работников, в том числе и дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливаются организацией на основании трудового договора.

В АО «Магнит» руководители и специалисты действуют в соответствии со своими должностными инструкциями. Должностные инструкции руководителей, специалистов и служащих определяются в соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

У анализируемой организации обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными, приведенными в аналитической табл. 2.

Как видно из табл. 2 на протяжении 2013-2015 гг. наблюдается снижение численности персонала. В 2014 году по сравнению с 2013 годом списочная численность работников АО «Магнит» снизилась на 34 человека, а в 2015 по сравнению с 2014 годом на 10 человек.

Таблица 2 – Структура трудовых ресурсов АО «Магнит» по функциональному составу за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Год						Отклонение (+/-)			
	2013		2014		2015		2014 от 2013		2015 от 2014	
	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	по кол-ву, чел	по уд.весу, %	по кол-ву, чел	по уд.весу, %
Списочная численность работников:	559	100	525	100	515	100	-34	0	-10	0
В том числе:										
Руководители	36	6,44	34	6,48	34	6,602	-2	0,04	0	0,13
Специалисты	44	7,87	34	6,48	33	6,408	-10	-1,40	-1	-0,07
Служащие	34	6,08	47	8,95	43	8,350	13	2,87	-4	-0,60
Работники торговли	445	79,61	410	78,10	405	78,641	-35	-1,51	-5	0,55

За этот же период наблюдается устойчивый спад численности рабочих, как по численности, так и по удельному весу в общей численности работников организации. В 2014 по сравнению с 2013 годом численность рабочих снизилась на 35 человек, удельный вес рабочих снизился на 1,51 %, в 2015 году по сравнению с предыдущим годом численность рабочих снизилась на 5 человек, удельный вес рабочих снизился на 0,55 %.

Численность руководителей в 2013-2015 гг. нестабильна, в 2014 году произошло снижение численности руководителей на 2 человека, удельный вес их в общей численности работников организации снизился на 0,04%. Такие структурные изменения связаны с пересмотром организационной структуры управления АО «Магнит» и закрытием отделов. Отчасти в связи с

этим связано снижение численности специалистов в организации. В 2014 году численность специалистов снизилась на 10 человек по сравнению с 2013 годом.

Проанализируем структуру трудовых ресурсов АО «Магнит» в разрезе образования (табл. 3).

Таблица 3 – Структура трудовых ресурсов АО «Магнит» по уровню образования за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Год						Отклонение (+/-)			
	2013		2014		2015		2014 от 2013		2015 от 2014	
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	по кол-ву, чел	по уд.весу, %	по кол-ву, чел	по уд.весу, %
Штатная численность работников:	559	100	525	100	515	100	-34	0	-10	0
В том числе:		0		0		0	0	0	0	0
С высшим образованием	53	9,48	45	8,57	45	8,74	-8	-0,9	0	0,17
Средним специальным образованием	171	30,59	164	31,24	162	31,46	-7	0,6	-2	0,22
Профессионально-техническим	189	33,81	217	41,33	209	40,58	28	7,5	-8	-0,75
Средним образованием	134	23,97	90	17,14	90	17,48	-44	-6,8	0	0,33
Общим базовым образованием	12	2,15	9	1,71	9	1,75	-3	-0,4	0	0,03

Как видно из табл. 3, в организации снижается численность работников с высшим образованием. В 2014 году численность работников с высшим образованием снизилась на 8 человек, в 2015 году численность работников с высшим образованием осталась неизменной.

Численность работников со средним специальным образованием имеет такие же тенденции, что и работников с высшим образованием. В 2014 году по сравнению с 2013 годом снижается их численность на 7 человек, однако удельный вес работников за этот период возрос на 0,6 %. В 2015 году по

сравнению с 2014 годом удельный вес работников со средним специальным образованием возрастает на 0,22%.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом снижается численность работников со средним образованием и общим базовым образованием на 44 и 3 человека соответственно. Возможно, это связано с обучением работников в организации. Рассмотрим возрастную структуру работников АО «Магнит» (табл. 4).

Таблица 4 – Возрастная структура работников АО «Магнит» в 2013 – 2015 гг.

Показатель	Год						Отклонение (+/-)			
	2013		2014		2015		2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	по кол-ву, чел	по уд.весу, %	по кол-ву, чел	по уд.весу, %
18-24	95	16,99	100	19,05	103	20,00	5	2,05	3	0,95
25-29	57	10,20	48	9,14	55	10,68	-9	-1,05	7	1,54
30-39	131	23,43	117	22,29	121	23,50	-14	-1,15	4	1,21
40-49	163	29,16	140	26,67	129	25,05	-23	-2,49	-11	-1,62
50-54	78	13,95	84	16,00	73	14,17	6	2,05	-11	-1,83
55 и старше	35	6,26	36	6,86	34	6,60	1	0,60	-2	-0,26
Всего работников	559	100,00	525	100	515	100	-34	0	-10	0

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что возрастной состав организации составляет «средневозрастной» коллектив. Он представлен в большей части персоналом в возрасте от 40 до 49 лет (в 2015 году 25,05 %), персоналом в возрасте 30-39 лет (23,5 % в 2015 году) и персоналом в возрасте 18-24 года (20 % в 2015 году).

В структуре возрастного состава организации на протяжении анализируемого периода не произошло существенных изменений, изменения по годам от 1 до 5%. Это положительный момент для организации.

Далее необходимо провести аудит кадровой политики АО «Магнит».

Коэффициент выбытия, коэффициент текучести кадров и т.д.

1.3. Анализ кадровой политики АО «Магнит»

Прежде чем провести аудит кадровой политики предприятия, отметим, что организацию работы с кадрами в АО «Магнит» осуществляет отдел кадров. Отдел кадров является одной из структурных единиц аппарата управления АО «Магнит». Отдел кадров подчиняется заместителю директора по кадровой работе и руководствуется в своей работе положением об отделе кадров. Штат работников кадровой службы в организации представляют шесть сотрудников: начальник отдела кадров, его заместитель и четыре специалиста.

Основными задачами отдела кадров АО «Магнит» являются:

- участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом;
- обеспечение организации необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификаций.
- осуществление эффективного подбора, отбора и расстановки кадров и реализации их трудового потенциала в соответствии с их профессиональными, деловыми и личностными качествами, воспитание кадров;
- выявление, изучение, анализ проблем в сфере использования персонала и привлечение к их разрешению руководителей различных уровней для принятия соответствующих решений;
- создание условий для высокопродуктивной работы кадров организации;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности;

- обеспечение учета и отчетности по кадрам, обеспечение прав, льгот и гарантий работников.

Для выполнения функции и задач отдел кадров тесно взаимодействует со всеми структурными подразделениями организации и решает вопросы:

- заявок на линейный персонал (продавцов) и служащих;
- объяснительных записок от нарушителей производственной и трудовой дисциплины;
- решений о поощрении работников;
- копий приказов о приеме, перемещении и увольнении;
- решений аттестационной комиссии;
- табелей учета рабочего времени;
- листков временной нетрудоспособности работников;
- характеристик на работников, представляемых к поощрению, а также привлекаемых к материальной и дисциплинарной ответственности;
- предложений по составлению графиков отпусков.
- утвержденных графиков отпусков.

Аудит кадровой политики – комплексное всестороннее исследование системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, эффективности системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию [12,С.85].

Аудит кадровой политики АО «Магнит» будем проводить по направлениям, выделенным в табл.5.

Таблица 5 – Направления проведения аудита кадровой политики АО
«Магнит»

Направление деятельности	Проверяемые параметры
Планирование кадровых ресурсов	Оценка наполняемости вакансий, возможные будущие потребности
Набор персонала	Способы набора, оценка результативности набора, обеспечение рабочих мест, оценка набранных сотрудников
Оценка систем стимулирования персонала	Анализ оплаты труда по сравнению с аналогичной должностью у конкурентов, анализ влияния системы оплаты труда на результативность труда, анализ нематериальной системы мотиваций.
Адаптация персонала	Анализ процессов адаптации новых сотрудников, анализ количества уволенных до конца испытательного срока.
Обучение персонала	Существует ли корпоративное обучение, тренинги по продукции и продажам. Какие цели обучения. Сколько персонала обучено. Есть ли рост продаж после прохождения тренингов.
Анализ трудовой деятельности	Существует ли градация на категории, проходит ли персонал аттестации, их периодичность
Оценка движения кадров	Проводится ли кадровый мониторинг, планируется ли карьера сотрудников и существует ли кадровый запас
Оценка социально-психологической ситуации	Диагностика социальных процессов в организации, оценка организационной культуры

1. Планирование кадровых ресурсов.

Кадровое планирование в организации ведется по следующим направлениям:

- планирование потребностей в персонале;
- управление компетенциями и аттестация работников;
- управление финансовой мотивацией персонала;
- эффективное планирование занятости персонала;
- планирование кадрового состава;
- планирование профессионального обучения работников;
- планирование заработной платы персонала.

Отдел кадров выполняет очень много лишних рутинных задач, это снижает точность расчетов и своевременность информации.

Планирование профессионального обучения работников АО «Магнит» проводится на основе потребности организации в специалистах и рабочих различной квалификации по соответствующим профессиям, исходя из политики руководства в области качества, бизнес-плана, с учетом перспективного развития торговли, согласно заявок от руководителей подразделений.

Однако стоит отметить, несмотря на то, что в задачи отдела кадров входит широкий круг задач по кадровому планированию, на практике планирование персонала в организации состоит в том, что менеджер по кадрам контролирует лишь заполняемость вакансий, но не планирует потребность в них. Новые вакансии планируют и открывают при открытии новых магазинов.

Это существенный недостаток в кадровом планировании АО «Магнит».

2. Набор персонала.

Основное комплектование персонала АО «Магнит» производится путем приема на работу лиц, которые обратились в организацию после прочтения в средствах массовой информации объявлений о приеме на работу.

Сотрудников набирают с помощью рекламы на собственном сайте, в каталогах, которые кладут покупателям в пакеты, на фасаде магазинов висит объявление о вакансиях. При необходимости даются объявления на специализированных сайтах в сети интернет.

Процесс отбора кадров в АО «Магнит» осуществляется в несколько этапов. Основными из них являются:

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Заполнение анкеты.
3. Собеседование с менеджером по найму.
4. Собеседование с начальником отдела кадров.
5. Собеседование с директором.
6. Трехдневная стажировка.
7. Оформление на работу.

При отборе кадров отдел кадров руководствуется следующими принципами:

– ориентация на сильные стороны человека и поиск наиболее подходящих для данной должности кандидатов.

– ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Основными критериями отбора являются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

В системе набора персонала АО «Магнит» также есть существенный недостаток. После того, как отдел кадров оформил сотрудника на работу, далее не происходит никакой оценки работы вновь принятого работника. Результативность набора сотрудников не оценивается.

Учитывая, что оценка персонала является важной частью кадровой политики предприятия она должна использоваться для анализа соответствия сотрудника занимаемой должности. На основе ее результатов АО «Магнит» может разработать эффективную систему управления кадрами, программы развития и повышения мотивации персонала.

Поэтому отсутствие оценки персонала в работе предприятия это существенный недостаток в кадровой политике АО «Магнит».

3. Оценка систем стимулирования персонала.

Для стимулирования труда работников руководство АО «Магнит» использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Оценка труда работников организации производится по системам материального стимулирования на основании контрактов и действующих положений о выплате текущего премирования, о выплате единовременных поощрений и других выплат согласно коллективному договору организации. Главное внимание в кадровой политике АО «Магнит» уделено сохранению

численности работающих с повышением уровня их знаний, способствующих увеличению эффективности труда каждого сотрудника.

Анализ системы материального стимулирования работников АО «Магнит» показал следующее.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации на предприятии является заработная плата

Зарботная плата для работников АО «Магнит» является основным источником средств на воспроизведение рабочей силы (табл. 6). Размер ее зависит от ставки 1 разряда и тарифных коэффициентов.

Из табл. 6 видно, что удельный вес заработной платы растет в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 2,81%. Однако на протяжении анализируемого периода снижаются выплаты стимулирующего характера на 3,26%. Снижаются премии и вознаграждения, начисляемые ежемесячно на 0,53% и надбавки к тарифным ставкам на 2,01%.

В организации отсутствуют регулярные выплаты на питание, проезд и т.д. В 2014 – 2015 гг. появились единовременные премии и вознаграждения, что является положительным моментом в стимулировании персонала.

Таблица 6 – Показатели заработной платы работников АО «Магнит»

Статьи использования	Год						Отклонение уд веса, %		
	2013		2014		2015		2014 от 2013	2015 от 2014	2015 от 2013
	тыс. руб.	уд.вес . %	тыс .руб.	уд.вес . %	тыс.р уб.	уд.ве с. %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Зарботная плата за выполненную работу и отработанное время в т.ч.	135,2	54,23	195,5	55,48	241,8	57,04	1,24	1,57	2,81
1.1.заработная плата на основе часовых и месячных тарифных ставок	135,2	54,23	193,9	55,02	240,4	56,71	0,79	1,69	2,48

Продолжение табл. 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.Заработная плата за выполненную работу	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3. Вознаграждение работников несписочного состава	0	0,00	1,6	0,45	1,4	0,33	0,45	-0,12	0,33
2.Выплаты стимулирующего характера в том числе	86,4	34,66	125,5	35,61	133,1	31,40	0,96	-4,21	-3,26
2.1. Надбавка к тарифным ставкам	41,7	16,73	58,5	16,60	62,4	14,72	-0,13	-1,88	-2,01
2.2. Премии и вознаграждения, начисляемые ежемесячно, ежеквартально	36,5	14,64	55,6	15,78	59,8	14,11	1,14	-1,67	-0,53
2.3 Единовременные премии и вознаграждения	0	0,00	0,2	0,06	0,8	0,19	0,06	0,13	0,19
2.4 Единовременная материальная помощь	8,2	3,29	11,2	3,18	10,1	2,38	-0,11	-0,80	-0,91
2.5. Другие регулярные выплаты (на питание, проезд и другое)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Выплаты компенсирующего характера	4	1,60	0,9	0,26	10,1	2,38	-1,35	2,13	0,78
4.Оплата за неотработанное время	23,7	9,51	30,5	8,65	38,9	9,18	-0,85	0,52	-0,33
Итого фонд заработной платы	249,3	100,0	352,4	100,0	423,9	100,0	0,00	0,00	0,00

Если сравнивать размер заработной платы с конкурентами (Южный двор, Ол Гуд), то можно сказать что ее уровень такой же.

В соответствии с коллективным договором на 2014 – 2013 года, в АО «Магнит» применяется сдельно-премиальная система оплаты труда.

Все социальные выплаты в АО «Магнит» исчисляются в кратных размерах к базовой величине.

Должностные оклады установлены на основе тарифной ставки первого разряда и тарифных коэффициентов, согласно коллективного договора.

Для определения разряда учитывается уровень образования конкретного работника, а также сложность выполняемой работы, требующей соответствующей квалификации. Согласно квалификационному справочнику должность может быть занята как специалистом с высшим, так и со средним специальным образованием, вопрос об установлении разряда решается директором организации.

Работники, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных квалификационными требованиями, но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, могут быть назначены на соответствующие должности также, как специалисты, имеющие специальную подготовку.

С каждым работником АО «Магнит» заключен контракт.

Каждому вновь принятому работнику разъясняются условия оплаты труда. Выдача заработной платы производится 2 раза в месяц в следующем порядке:

- аванс 20 числа;
- окладная часть- 5 числа;
- окончательный расчет 15 числа.

Премирование за основные результаты хозяйственной деятельности, другие выплаты премии производятся ежемесячно. Вознаграждения по итогам работы за год, непрерывный стаж работы производится ежемесячно.

Далее рассмотрим, каким образом в АО «Магнит» проводится премирование работников.

Показатели премирования представлены в табл. 7.

Таблица 7– Показатели премирования различных категорий работников в АО
«Магнит» в 2015 году

Показатели премирования	Категории работников			
	Руководители	Специалисты и служащие	Работники розницы	Уборщики, дворники
За фактический рост выручки от реализации продукции по сравнению с фактом соответствующего периода предыдущего года	в размере 10% должностного оклада	в размере 10% должностного оклада		
За фактический рост прибыли от реализации продукции по сравнению с фактом соответствующего периода предыдущего года	в размере 10% должностного оклада	в размере 10% должностного оклада	в размере 5 тыс. руб.	
За обеспечение роста объема общего товарооборота по предприятию в сопоставимых ценах к соответствующему периоду предыдущего года	в размере 10% должностного оклада	в размере 10% должностного оклада		
За выполнение и перевыполнение плана розничного товарооборота (с учетом мелкого опта) за месяц своей торговой единицей			в размере 0.04% от оборота + 5 тыс. руб. премии	
За соблюдение ассортиментного перечня, отсутствие замечаний по выкладке товаров и нарушений правил торговли, обеспечение надлежащего санитарного состояния торгового объекта			в размере 5 тыс. руб.	
Премии за качественную уборку помещений и территорий, обеспечение их надлежащего санитарного состояния				в размере 15% тарифной ставки

Премирование за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности вводится в целях усиления связи премий работников АО «Магнит» с конечными результатами деятельности трудового коллектива и личным вкладом каждого, обеспечения воздействия премирования на рост товарооборота, повышения доходности и прибыльности АО «Магнит». С его помощью обеспечивается согласование задач, решаемых отдельными структурными подразделениями и работниками, с общими задачами предприятия по улучшению результатов хозяйственной деятельности.

Как видно из табл.7, премирование работников АО «Магнит» руководителей, специалистов производится ежемесячно за выполнение показателей хозяйственной деятельности, исчисленных нарастающим итогом с начала года.

Премирование работников розничных торговых объектов (администраторов торгового зала, зав. магазина, зав. секций и продавцов) производится ежемесячно за выполнение показателей хозяйственной деятельности.

Уборщики производственных и служебных помещений, дворник территории премируются за качественную уборку помещений и территорий, обеспечение их надлежащего санитарного состояния.

Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности. Премирование осуществляется отдельно по каждому показателю. Премия работникам начисляется за фактически отработанное время на заработную плату по окладам (тарифным ставкам).

Сумма премии, начисленная за основные показатели финансово-хозяйственной деятельности может, уменьшается за следующие упущения в работе:

- за нарушение трудовой дисциплины, правил торговли, охраны труда и техники безопасности, противопожарных правил – от 20% до 100%;

- за невыполнение приказов, распоряжений и указаний руководства, наличие дисциплинарных взысканий – от 20% до 100%;

- за неправомерность своих действий или ненадлежащее исполнение служебных обязанностей – от 10% до 50%;

- за несвоевременную и некачественную отборку товаров, нарушение правил хранения – на 10%;

- за пассивность в работе, нерациональное использование рабочего времени, неудовлетворительное санитарное состояние рабочего места – на 10%;

- за неудовлетворительную выкладку товаров, отсутствие ярлыков цен и неправильное их оформление – на 10%;

- за наличие обоснованных жалоб покупателей – от 10% до 100%.

Работники, необеспечивающие сохранность товарно-материальных ценностей, совершившие прогулы, к премии не представляются.

Премия не выплачивается полностью или выплачивается частично, если начисление премии в текущем месяце повлечет убыточные результаты работы.

Далее проведем оценку нематериального стимулирования работников в организации. Нематериальное стимулирование включает в себя различные формы морального поощрения, престиж профессии, микроклимат трудового коллектива.

Изучение состояния нематериального стимулирования работников АО «Магнит» показало, что такой вид стимулирования применяется по следующим направлениям:

- Возможность продвижения по служебной лестнице.
- Постоянная работа по улучшению рабочих мест.
- Ощущение принадлежности к коллективу.
- Возможность общения.

В АО «Магнит» профессиональному росту работников и повышению их квалификации не уделяется должного внимания.

Следует отметить, что в организации нематериальное стимулирование не налажено должным образом, кроме перечисленных выше направлений, должной работы не проводится. Изредка для поддержания корпоративного духа коллектива, может быть организован поход в развлекательные центры, например лучшей смене за месяц (боулинг, пейнтбол и т.п.).

4. Адаптация персонала.

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров.

Необходимо отметить, что АО «Магнит» не уделяет должного внимания организации процесса адаптации сотрудников, а именно данный процесс происходит стихийно и неконтролируемо.

На данный момент элементами стихийной адаптации в АО «Магнит», тесно пересекающиеся с элементами процесса найма персонала, можно назвать:

- Собеседование, проводимое сотрудниками отдела кадров, где потенциальный работник может получить ответы на все интересующие его вопросы;
- самостоятельное ознакомление и подписание трудового договора, договора о соблюдении коммерческой тайны, профиля должности;
- самостоятельное ознакомление с трудовым распорядком.

Анализ существующего процесса адаптации показал, что адаптация персонала как функция службы управления персоналом практически отсутствует, а если и принять ее как за условно существующую, то она направлена на адаптацию новых сотрудников и не способна адаптировать сотрудника переведенного на другую должность внутри компании.

Такое построение процесса адаптации вряд ли способно выполнить основные цели процесса адаптации.

Таким образом, выделим моменты, которые негативно отражают организацию процесса адаптации сотрудников АО «Магнит».

Рассмотрим организацию процесса адаптации как целостной системы четко прописанных процедур и мероприятий.

Основная ответственность за адаптацию сотрудников, так как это тесно связано с другими аспектами управления персоналом: поиском и отбором, обучением, оценкой и организационной культурой в АО «Магнит» ложится на менеджеров по персоналу.

Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из непереносимых условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направлены, прежде всего, на скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Однако необходимо выделить как негативный момент, что в компании этот вид адаптации практически не задействован.

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников является опыт работы.

Хотелось бы отметить, что адаптация сотрудника – процесс длительный. Его продолжительность зависит от личностных качеств работника и от того, насколько успешно проводились адаптационные мероприятия линейным менеджером и менеджером по персоналу. Обычно

этот процесс длится около трех месяцев. Однако в анализируемой компании плохо налажена обратная связь и контроль. Обратная связь с новым сотрудником практически отсутствует. С «новичком» не проводятся неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта. Контроль за работой осуществляется в форме еженедельных отчетов по проделанной работе непосредственно перед линейным руководителем.

Необходимо пересмотреть контроль, ввести практику круглых столов.

На мой взгляд, АО «Магнит» рано или поздно столкнется с проблемой адаптации новых сотрудников. Данная проблема не стала масштабной в виду того что компания достаточно молодая.

5. Корпоративные тренинги в АО «Магнит» проводятся один раз в год по продажам и по стандартам компании. По продукции проводят тренинги компании- продавцы. Примерно 30 % персонала обучено. После тренингов по продажам конкретной продукции продажи данной марки вырастают примерно на 10 процентов. После тренинга по продажам и стандартам, допродажи продавцом увеличиваются примерно на 15-20%.

Данные для изучения обучения персонала в организации приведены в аналитической табл. 8.

Из табл. 8 видно, что организация заботится об обучении своих сотрудников для повышения продаж. В организации происходит обучение сотрудников, в 2015 году, было обучено 456 человек, а в 2014 году – 31 человек.

Обучение происходит в основном на курсах повышения квалификации.

Повышение квалификации относится к дополнительному образованию.

Таблица 8 – Профессиональное обучение работников АО «Магнит» в 2014 – 2015 гг.

Показатель	Год					
	2014	2015				
		всего	служащие	из них:		рабочие
руководители	специалисты					
Всего обучено чел.	31	456	99	34	66	356
В том числе:						
Повысили квалификацию	23	432	97	33	64	335
Прошли проф.подготовку и переподготовку	5	6	2	1	1	4
Обучено на курсах целевого назначения	3	2	0			2
Прошли стажировку	0	16	1		1	15
Всего работников	525	515	110	34	76	405
В том числе:						
Доля работников, обученных, %	5,90	88,54	90,00	100,00	86,84	87,90
Доля работников, повысивших квалификацию, %	4,38	83,88	88,18	97,06	84,21	82,72
Доля работников, прошедших профессиональную подготовку и переподготовку, %	0,95	1,17	1,82	2,94	1,32	0,99

Как видно из данных табл. 8, в 2015 году основная доля персонала предприятия была отправлена на курсы повышения квалификации (83,88%).

Профессиональную подготовку и переподготовку прошли 1,17% персонала АО «Магнит». Известно, что одним из конкурентных преимуществ торговых компаний является профессионализм сотрудников, работающих в сфере продаж, поэтому все торговые компании, в том числе и АО «Магнит» уделяют большое внимание обучению торгового персонала навыкам продаж, технологиям работы с ключевыми клиентами, новым методикам презентаций и т. п.

Это положительный момент в деятельности анализируемого предприятия.

6. Градации по категориям у продавцов нет. Есть старший продавец, продавец-кассир и продавец-консультант. Аттестация персонала не проводится.

7. Кадрового запаса в АО «Магнит» практически не существует. При увольнении директора ставят на его место старшего или ищут «с улицы». В некоторых магазинах руководителя нет месяцами. При открытии набор идет нового персонала, изредка переводят старших из другого магазина. Персонала всех уровней постоянно не хватает.

Для объективной оценки эффективности управления персоналом необходимо изучить показатели движения работников АО «Магнит».

Рассмотрим показатели движения работников организации в табл. 9.

Таблица 9 – Показатели движения трудовых ресурсов АО «Магнит»

Показатель	Год			Отклонение (+/-)			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2015г. от 2013г.	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.	2015г. к 2013г.
Среднесписочная численность работников, чел.	559	525	515	-34	-10	-44	93,92	98,10	92,13
Принято на работу, чел	54	33	35	-21	2	-19	61,11	106,06	64,81
Уволено с работы, чел	62	45	89	-17	44	27	72,58	197,78	143,55
В том числе:									
По соб. желанию, за прогулы и др. наруш. трудовой дисциплины, чел	21	13	10	-8	-3	-11	61,90	76,92	47,62
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,02	0,02	-0,01	-0,01	-0,02			
Коэффициент постоянства состава	0,89	0,91	0,83	0,03	-0,09	-0,06			
Коэффициент общего оборота рабочей силы	0,21	0,15	0,24	-0,06	0,09	0,03			

Коэффициент приема	0,10	0,06	0,07	-0,03	0,01	-0,03			
Коэффициент увольнения	0,11	0,09	0,17	-0,03	0,09	0,06			

Как видно из табл. 9, коэффициент текучести кадров в организации на протяжении анализируемого периода снижается. В 2013 году показатель составил 4 %, а в 2015 году – 2%.

Растет коэффициент увольнения с 0,11% в 2013 году до 0,17% в 2015 году. Возможно, такое движение трудовых ресурсов организации связано с неудовлетворенностью персоналом условий труда, заработной платой, неэффективным использованием персонала, т.е. неэффективной кадровой политикой организации.

Таким образом, на основании проведенного анализа сделаем выводы:

Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Магнит» показал, что стратегия компании направлена на рост.

Анализ персонала показал, что текучести по причинам неудовлетворенности персонала условиями труда, уровнем заработной платы и другими факторами нет. Следовательно, можно судить о хорошем уровне удовлетворенности персонала трудом.

Также учитывая показатели возраста, стажа работы в организации и уровне образования можно судить о хорошем уровне кадрового потенциала работника, коллектива и организации в целом. Из анализа действующей системы управления персоналом можно сделать следующие выводы о том, что набор имеющихся должностных единиц вполне может обеспечивать реализацию функций управления персоналом небольшой организации, которые заключаются в обеспечении нормального стабильного функционирования без глобальных модернизаций. И модернизация системы управления персоналом может производиться при создании проектной группы и наличии компетентных сотрудников.

В целом анализируемая организация работе с трудовыми ресурсами и их развитию не уделяет достаточного внимания. Растет заработная плата,

растет производительность труда и рентабельность персонала. Однако в организации наблюдается высокая текучесть кадров. Следовательно, организации необходимо усилить кадровую политику по данным направлениям.

Схема организационной структуры системы управления персоналом АО «Магнит» имеет ряд недостатков.

Можно сказать, что формирование системы управления персоналом в АО «Магнит» носит стихийный характер: появление должностных единиц появляется по мере необходимости, а не в соответствии с потребностями и целями организации.

Выводы. Таким образом, можно сделать следующие выводы. Из проведенного анализа видно, организация не занимается вопросами подготовки кадрового резерва и адаптации персонала, не составляет планы служебного роста работников организации и не управляет деловой карьерой сотрудников, не осуществляется управление социально-психологическим климатом и неформальными отношениями в коллективе.

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников является опыт работы. В АО «Магнит» фактически отсутствует система адаптации.

2. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «МАГНИТ»

2.1. Направления оптимизации процесса адаптации персонала и планирования персонала

Для комплексного решения проблем, возникающих в области адаптации персонала в АО «Магнит», необходимы не отдельные меры по введению в должность, а именно документировано оформленная и строго контролируемая система адаптации персонала как часть общей системы управления в компании.

Разработка организационного проекта состоит из трех разделов:

1. Определение путей совершенствования организации процесса адаптации персонала.

2. Непосредственная разработка проекта организации процесса адаптации персонала.

3. Внедрение проекта. Цели разработки проекта:

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- информирование нового сотрудника полным объемом информации, необходимым для эффективной работы (основные нормы корпоративной культуры и правила поведения, используемые в компании технологии, стандарты, нормативы);

- применение объективных критериев и процедуры оценки успешности прохождения новым сотрудником испытательного срока;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой и снятию стрессового состояния специалиста (снижение тревожности и неуверенности в связи с новой ситуацией). Выделим

следующий перечень проектных предложений, направленных на повышение уровня организации управления персоналом в АО «Магнит» по адаптации персонала:

- обучение на рабочем месте (наставничество);
 - обучение вне рабочего места (семинары, курсы);
 - наличие подробного описания работы и т. д.
 - научная организация рабочего места и рабочего процесса;
 - ознакомление сотрудника с традициями, нормами жизни;
 - представление коллегам;
 - участие в тренингах, ролевых играх;
 - привлечение к выполнению общественной работы;
 - приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях;
 - ознакомление с историей организации, клиентами и партнерами, ключевыми процедурами компании;
 - разъяснение особенностей организационной структуры, знакомство с ключевыми процедурами компании;
 - разъяснение особенностей начисления заработной платы;
 - ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации, ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи, перекурам.
- Перечень основных проектных предложений отразим по блокам в табл. 10. Предполагаемые факторы и источники эффективности от внедрения проектных предложений. В результате внедрения и грамотного управления процесса адаптации сотрудников возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

К объективным результатам, как правило, относят: снижение издержек по поиску нового персонала; уменьшение числа увольнений сотрудников,

проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника; сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации; уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Таблица 10 - Перечень основных проектных предложений по совершенствованию организации процесса адаптации персонала

	Предложения
Организац ионная адаптация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознакомительные экскурсии 2. Выдача буклета, в котором содержится информация об истории дивизиона и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов
Социально - психологич еская адаптация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение должности наставника. Наставником должен назначаться опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. 2. Активное привлечение новых сотрудников к участию в корпоративных мероприятиях. 3. Организация тренингов
Обратная связь и контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение неформальных бесед с менеджером по персоналу. В ходе них становится ясным, насколько новый сотрудник удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством. 2. Проведение бесед менеджера по персоналу с менеджером нового сотрудника. С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе. В случае обнаружения каких-то проблем принять необходимые меры. 3. Контроль за работой осуществлять в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед менеджером по персоналу. Каждый стажер заполняет определенную форму, в которой отражается информация о проделанной за неделю работе. Менеджер знакомится с отчетом, дает комментарий (оценку), ставит подпись. Отчет сдается менеджеру по персоналу, при этом обсуждаются результаты работы, делаются выводы, оказывается необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности должна действовать на протяжении всего периода адаптации. 4. Проведение менеджером по персоналу круглых столов.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у

сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом. Проектируемая система адаптации персонала АО «Магнит» содержит:

- стандарт адаптации персонала;
- должностную инструкцию специалиста по адаптации персонала;
- оперограмму функций управления адаптацией работников;
- логико-информационную схему решения задач адаптации;
- план и график внедрения проекта.

Стандарт адаптации персонала в АО «Магнит» включает в себя следующие этапы:

1) Знакомство с особенностями организации, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями, корпоративной этикой, правилами поведения т. д.

2) Практическое знакомство нового работника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников. В обязательном порядке производится инструктаж по технике безопасности и охране труда.

3) Действенная адаптация. «Новичку» должен назначаться наставник.

4) Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

В штат отдела кадров необходимо ввести специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптации. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по

вопросам психофизиологической, социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника. В перспективе можно рассмотреть несколько таких специалистов.

Далее представим оперограмму функций управления адаптацией работников (рис. 2).

№ п/п	Наименование операции	Исполнители				Затраты, руб. в год	Необходимая информация
		под-разделения	специалист по адаптации	наставники	директор		
1.	Введение в штат организации специалиста по адаптации					120 000	Приказ, должностная инструкция
2.	Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений					5 000	Стандарт адаптации, наглядная информация
3.	Назначение наставников					10 000	Приказ, стандарт адаптации
4.	Совершенствование системы материального стимулирования					9 000	Положение о ФОТ и премировании
5.	Проведение учебы					6 000	Приказ, стандарт адаптации
Всего						150 000	

Рисунок 2 – Оперограмма функций управления адаптацией работников в АО «Магнит»

План и график внедрения проекта.

Срок реализации и внедрения проекта по совершенствованию организации управления персоналом в АО «Магнит» - 1 год.

Дата начала реализации проекта 01.07.2016г.

Дата окончания реализации проекта – 01.07.2017г.

Срок реализации проекта разбит на следующие этапы:

1. Отбор специалиста по адаптации персонала.

2. Проведение инструктажа и подготовки менеджеров к внедрению системы адаптации.

3. Выбор кандидатов для наставничества. Ознакомление их с предстоящей работой.

4. Создание ознакомительных буклетов о компании для «новичков».

5. Создание программы мероприятий по адаптации.

График внедрения проекта:

1. Подбор специалиста по адаптации, утверждение стандарта адаптации и должностных инструкций специалиста – 3 мес.

2. Утверждение стандарта адаптации и должностных инструкций специалиста – 2 мес.

3. Подготовка менеджеров к реализации проекта – 1 мес.

4. Учреждение наставничества, обучение наставников – 2 мес.

5. Совершенствование материальной заинтересованности в труде – 2 мес.

6. Опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы адаптации – 1 мес.

7. Создание ознакомительных буклетов; создание программы мероприятий по адаптации – 3 мес.

8. Разъяснительная работа в организации, создание корпоративной культуры труда – 12 мес. Проведя анализ системы планирования персоналом в АО «Магнит», можно сделать вывод, что она построена не достаточно эффективно.

Поэтому в целях совершенствования данной системы и устранения недостатков, предлагаются следующие мероприятия:

– Внедрить систему планирования персонала.

– Расширить функциональные обязанности одного из работников отдела кадров в области планирования персонала организации.

– Проводить постоянный мониторинг системы развития человеческого капитала. Электронная база данных по работе с персоналом облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов, снизить время найма. Также позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв. В сложной и динамичной современной среде лица, ответственные за принятие решений в организации, должны в любое время иметь надежный доступ к критически важной информации. Решение SAP Human Resources (SAP HR) удовлетворяет эту потребность, предоставляя широкие возможности планирования персонала. Эти функции помогают профессионалам в сфере управления персоналом в решении всех задач, возникающих в ходе планирования затрат на персонал, и позволяют руководству организации разрабатывать эффективные стратегии развития.

Основные возможности рассматриваемой системы представлены на рис. 3. Функции планирования персонала решения SAP HR базируются на организационном менеджменте – ключевой функциональности решения SAP HR.

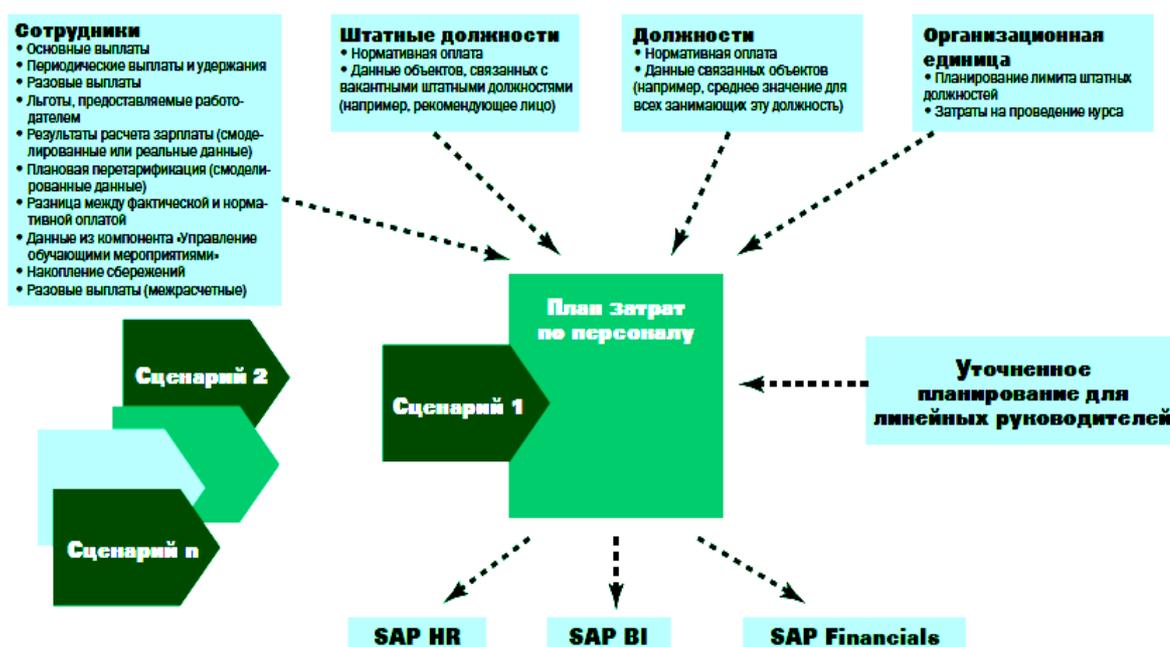


Рисунок 3 – Основные функции SAP Human Resources

Эти функции позволяют оптимизировать весь процесс планирования в организации. Сотрудники могут оценивать всю информацию, касающуюся выплат, на различных уровнях детализации: по сотрудникам, организационным единицам, должностям и штатным должностям. Запись этих данных осуществляется стандартным образом в специальные, отвечающие за планирование затрат, ракурсы описания должностей, штатных должностей и т.д. Стандартные методы сбора данных легко адаптируются, можно включать в планирование затрат по персоналу источники данных, используемые в организации.

Доступ к такому обширному набору источников данных позволяет создавать надежные и точные планы по численности, развитию персонала.

С помощью функций по планированию затрат на персонал можно:

- создавать различные сценарии планирования затрат и моделировать планы затрат на основе различных прогнозных данных;

- создавать планы затрат для организации в целом или для отдельных подразделений – по всей организации, по сферам деятельности, по отделам, например по отделу кадров, или даже по таким «мелким» организационным единицам, как группы в рамках отдела, например по группе набора персонала;

- вовлекать функциональных руководителей в процесс планирования затрат по персоналу, предоставляя им возможность с помощью удобного интерфейса на базе веб-браузера обрабатывать данные планирования затрат в подразделениях, которыми они руководят.

Далее проведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

План работ по внедрению мероприятий представлен в табл. 11.

Таблица 11 - План работ по внедрению мероприятий

Мероприятие	Сроки	Ответственный	Раходы, руб.
Введение в штат организации специалиста по адаптации	1 месяц	Начальник отдела кадров	120 000
Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений	6-12 месяцев	Начальник отдела кадров	5 000
Назначение наставников	2 месяца	Зам начальника отдела кадров	10 000
Совершенствование системы материального стимулирования	4-6 месяцев	Финансовый директор	9 000
Проведение учебы	3 месяца	Специалист по обучению персонала	6 000

Далее рассчитаем социально-экономический эффект от предложенных мероприятий.

2.2. Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений

Привлекательность проекта в том, что он не требует капитальных затрат. Сумма затрат за год 150000 руб. Исходя из опыта современных отечественных и зарубежных компаний, целесообразным является включение в штат менеджера по адаптации персонала с ежемесячным доходом

10 000(можно предположить, что это будет помощник менеджера по персоналу или студент профильного ВУЗа) руб.

Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить до 10 000 руб. в среднем (ежемесячная доплата в пределах 200 руб. каждому из пяти наставников (для этого можно выделить перспективных и амбициозных продавцов).

Расходы на формирование корпоративной культуры труда и развитие системы трудовых отношений, ограниченные нами суммой в 5000 руб. в год могут быть направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т.п.

При совершенствовании системы материального стимулирования увеличение расходов в пределах 9 000 руб. дано оценочно, так как этот процесс сопряжен с одной стороны, с ростом уровня премирования в связи с прогнозируемым ростом производительности труда, с другой – за счет рационализации системы будет достигнута экономия средств фонда премирования.

Наконец, на проведение учебы отпущено 6 000 руб. в год. Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в организации. Это обучение не связано с дополнительными затратами для работодателя. Повышение квалификации самого инструктора по адаптации возможно в среднем 1-2 раза в год. Отпущенных средств достаточно.

В целом смета расходов на внедрение и удельный вес каждой из статей расходов представлены в табл. 12.

По предварительным прогнозам экономический результат должен быть уже в первом году после внедрения проекта за счет роста производительности труда и сокращения затрат на отбор персонала, за счет снижения текучести на испытательном сроке.

Рассчитаем экономические результаты от внедрения проектных предложений по таким непроизводственным факторам, как повышение

качества осуществления функций, снижение затрат на подбор персонала, повышение производительности труда (табл. 12).

Таблица 12 – Затраты на реализацию проекта по совершенствованию организации адаптации персонала в АО «Магнит»

№	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1.	Введение в штат организации специалиста по адаптации	120 000	80,00
2.	Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений	5 000	3,33
3.	Назначение наставников	10 000	6,67
4.	Совершенствование системы материального стимулирования	9 000	6,00
5.	Проведение учебы	6 000	4,00
Всего		150000	100

Таким образом, исходя из табл. 12 текущие ежемесячные расходы организации по адаптации персонала составляли 9368,5 руб. Это расходы на управление мотивацией и стимулированием персонала. Они составляют 1% от совокупного годового фонда оплаты труда по компании. После внедрения мероприятий для реализации этой функции затраты составят 10118 руб. ($9368,5 + 9000/12 = 10118$ руб.)

Таблица 13 – Изменение затрат в результате проекта по совершенствованию организации адаптации персонала в АО «Магнит»

Наименование функции	Затраты на осуществление функции, руб./мес.	
	до мероприятий	после мероприятий
Осуществлять адаптацию персонала	0,00	156,25
Управлять мотивацией и стимулированием персонала	9368,50	10118,00
Ввести в штат должность менеджера по адаптации	0,00	10000,00
Организовать наставничество	0,00	916,66

Прочие затраты	0,00	916,77
ИТОГО	9368,5	22107,68

Совершенствование функции «Адаптации персонала» не требует дополнительных предпроизводственных затрат.

Среднее время, затрачиваемое на проведение адаптации одного сотрудника, - 10 часов. Всего нужно адаптировать 3 человека, т.е. затратить 30 часов в год или 30/12 часов в месяц. Средняя заработная плата сотрудника, который будет проводить адаптацию, – 10 000 руб./мес.

Месячный фонд рабочего времени при восьмидневной рабочей неделе составляет $20 \times 8 = 160$ часов.

Таким образом, текущие ежемесячные расходы сотрудника на выполнение функции адаптации персонала составляют $10000 \times (30/12)/160 = 156,25$ руб./мес.

Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений, а также формирование четких требований по отношению к персоналу, доведение требований до персонала (кодекс корпоративной культуры) практически не требует материальных затрат. Создание документов входит в основной функционал руководства компании, по сути, является одной из основных функций менеджмента. Укрупнено данные статьи расходов исходя из затрат по проекту отнесем в статью «Прочие», на их реализацию в месяц потребуется сумма 916,77 руб.

Для организации наставничества потребуется консультирование наставников и их поощрение. Для реализации данных целей потребуется 916,66 руб.

Введение новой должности в штат организации потребует затрат 10000 руб. /мес.

Таким образом, совокупные затраты составят 22107,68 руб./мес.

В нашем случае основные затраты будут текущими. Предварительных единовременных затрат и капитальных вложений в проект не требуется.

Единовременными затратами по логике могли бы стать затраты на организацию рабочего места менеджера по адаптации, но в нашем случае, этих затрат не будет, так как в компании имеются свободные рабочие места и неиспользуемое офисное оборудование, которое приобреталось в резервный запас.

Определим эффекты от внедрения проекта.

Пусть, эмпирически было установлено, что текущий коэффициент производительности труда составляет 70%. Оценочно, по мнению экспертов, привлечение менеджера по адаптации персонала должно повысить производительность труда на 2% (по отношению к текущему году).

В соответствии с оценками опрошенных экспертов, мероприятия по улучшению корпоративной культуры приведут к повышению производительности труда в среднем на 5%, следовательно, и выручка вырастет на 5%.

В отчетном году выручка предприятия составила 6582 тыс. руб.

Рассчитаем текущие годовые затраты на внедрение и эксплуатацию проектных предложений.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом (Z_y), определим по формуле 1¹:

$$Z_d = \sum_{i=1}^{11} Z_i \quad (1)$$

где Z_1 – основная и дополнительная заработная плата;

Z_2 – отчисления на социальное страхование;

Z_3 – расходы на командировки;

Z_4 – расходы на служебные разъезды;

¹Литвинюк А.А. Управление персоналом: учеб. для бакалавров/ под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012.

З₅ – расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);

З₆ – канцелярские и типографские расходы;

З₇ – почтово-телеграфные и телефонные расходы;

З₈ – расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);

З₉ – расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);

З₁₀ – расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты предприятий, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;

З₁₁ – прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды и другие расходы).

По расчетам, приведенным выше, годовые текущие затраты составят:

$$Z_d = 22107,68 * 12 = 265292,16 \text{ руб.}$$

Определим годовые суммы доходов и текущих расходов. Капиталовложений не требуется, поэтому их не определяем.

Сумма годовых доходов складывается из экономических результатов осуществления мероприятий, указанных выше: $P = 12000,2$ (тыс. руб.)

Затраты на осуществление проекта складываются из текущих расходов, т.е. равны $Z_d : K = 0,26529216$ тыс. руб.

Оценим экономическую эффективность проекта.

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом с учетом фактора времени в расчете на 3 года используем показатели чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, внутренней нормы доходности, срока окупаемости, рентабельности инвестиций.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект (Эинт), определим как сумму текущих экономических эффектов за весь период, приведенную к начальному шагу (начальному году расчетного периода) или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Его величину вычислим по формуле 2²:

$$\text{Э}_{инт} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K_t) \times \alpha_t, \quad (2)$$

где P – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

K – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

t_n – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

t_k – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

P_t – экономические результаты, достигаемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.;

K_t – затраты, осуществляемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.;

²Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2010. – с. 407

α_t – коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения
разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

При оценке экономической эффективности соизмерение разновременных показателей осуществим путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном году расчетного периода. Для приведения разновременных экономических затрат, результатов и эффектов используем норму дисконта E , равную приемлемой для организации норме дохода на капитал.

Для АО «Магнит» определим величину E как величину депозитного процента по вкладам, которую примем на уровне 12%, плюс ежегодная инфляция в среднем 10% в год. Таким образом, примем величину $E = 22\%$. Риск инвестирования в нашем случае будет ничтожным и в расчетах мы его учитывать не будем.

Расчеты чистого дисконтированного дохода отразим в табл.14.

Таблица 14 – Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту совершенствования организации управления персоналом в АО «Магнит»

Год	Доход тыс.руб.	Затраты (инвестиции), тыс.руб.	Чистый доход, тыс.руб. (ст. 2 – ст. 3)	Дисконт. множитель	Чистый дисконтиров ан.доход, тыс.руб. (ст. 4 * ст. 5)	Приведен. доход, тыс.руб.
1	12000	0,265292	11999,935	0,8333	9999,55	9999,77
2	12000	0,265292	11999,935	0,6944	8332,75	8332,94
3	12000	0,265292	11999,935	0,5787	6944,41	6944,56
Итого	36001	0,795876	35999,804		25276,71047	25277,27

Таким образом, ЧДД составляет 25276,71 тыс. руб., исходя из срока реализации проекта в 3 года. ЧДД положителен, следовательно, предложение является выгодным для анализируемой организации.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле 3:

$$ИД = (1/K_{вл}) \times \sum_{t=H}^{t_K} (P_t - K_t^0) \times \alpha_t \quad (3)$$

В нашем случае приведенный доход намного превышает инвестиции.

$$ИД = 25277,27 : 0,795876 = 31760,29 \text{ тыс. руб.}$$

В данном случае, какой бы ни была норма дисконта, чистый дисконтированный доход в любом из рассматриваемых трех периодов положителен. При этом величина приведенных экономических эффектов больше капиталовложений вне зависимости от того, какова ставка нормы дисконта. Следовательно, реализация проекта вполне оправдана.

Срок окупаемости ($T_{ок}$) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия (формула 4)³:

$$T_{ок} = \min t, \text{ при котором } \sum_{t=H}^{t_K} (P_t - K_t^0) \times \alpha_t = K_{вл}, \quad (4)$$

В данном случае мероприятие окупится уже в первый год, т.к. уже в первом году доходы превышают затраты. Рассчитать срок окупаемости можно, разделив инвестиции в первом году на общую сумму доходов в первом году:

В нашем случае срок окупаемости проекта составит меньше месяца.

³Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2011. – с. 412

К числу позитивных изменений после внедрения проекта совершенствования организации управления персоналом АО «Магнит» можно отнести следующее:

– Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями.

Данные результаты будут отражаться в следующих показателях:

– Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы.

– Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями.

План подготовки персонала к внедрению проекта представлен в табл. 15.

Таблица 15 – План подготовки персонала к внедрению проекта по адаптации персонала в АО «Магнит»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Сроки
Подбор специалиста по адаптации	Директор отдела по управлению персоналом	Первая стадия внедрения проекта
Утверждение должностных инструкций специалиста	Директор отдела по управлению персоналом, генеральный директор	2-3 месяца
Учреждение наставничества, обучение наставников	Директор отдела по управлению персоналом	В течении месяца
Разъяснительная работа в организации	Менеджер по адаптации	Постоянно
Создание корпоративной культуры труда	Директор, менеджер по адаптации, коллектив	Постоянно
Четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих	Генеральный директор, менеджеры первого звена	Постоянно
Совершенствование материальной заинтересованности в труде	Директор, финансовая служба, менеджер по адаптации	Постоянно (пересмотр не реже, чем раз в 2-3 года)

Подготовка персонала к внедрению проекта предполагает создание позитивного образа мероприятий проекта у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации ввиду того, что быстрая адаптация и низкий показатель текучести кадров способствуют росту производительности труда и эффективности производства.

План подготовки персонала к внедрению проекта должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта.

Далее проведем расчет эффективности предложенного мероприятия по совершенствованию планирования персонала в АО «Магнит».

В 2016 году АО «Магнит» планирует за счет совершенствования системы планирования персонала увеличение чистой прибыли на уровне 3 %. В отчетном 2015 году чистая прибыль организации составила 355 тыс.руб., следовательно, планируемая прибыль составит 365,65 тыс.руб.

Для реализации мероприятий организация понесет следующие затраты:

- расширение функциональных обязанностей менеджера отдела кадров – 2,4 тыс.руб. в год;
- расходы на обслуживание одного рабочего места 6 тыс.руб. в год;
- внедрение системы – 1,2 тыс.руб. (средняя стоимость).

Таким образом, суммарные затраты на реализацию мероприятий составят $- 2,4 + 6 + 1,2 = 9,6$ тыс.руб.

Далее сравним затраты на проведение мероприятий с планируемыми результатами его хозяйственной деятельности от предложенных мероприятий.

Все результаты и затраты от инвестиций в трудовые ресурсы имеют место в рамках одного временного периода, одного года, расчет их рентабельности по данной программе будет следующим.

Доходы от реализации мероприятий как было подсчитано выше, составят 365,65 тыс.руб.

Рентабельность предложенных мероприятий в процентном выражении будет следующей: $(365,65 - 9,6) : 9,6 = 37,09$.

Таким образом, можно сказать, что процедура аудита кадровой политики организации является одной из самых проблемных в организациях.

В работе был проведен мониторинг кадровой политики АО «Магнит» и предложены мероприятия по повышению ее эффективности. Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность планирования персонала и процесса адаптации персонала, что в целом повысит эффективность кадровой политики организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные теоретические и практические выводы по результатам выпускной квалификационной работы.

Основной движущей силой любого бизнеса являются люди. Оборудование, здания, финансы, технология – всего лишь инструменты в руках персонала компании, от квалификации которого в большей степени зависит эффективность использования этих инструментов.

Одним из основополагающих факторов экономического роста в современных условиях является адаптивная, гибкая, мобильная кадровая политика и инновационные процессы, протекающие при ее формировании. Поэтому, актуальность исследования вопросов формирования кадровой политики продиктована необходимостью совершенствования ее реализации в условиях инновационной экономики и процессов глобализации.

Кадровая политика предприятия – это стратегическая деятельность организационной системы управления персоналом, связанная с его развитием и определяющая отношения между профессионально-квалификационными группами, между индивидами и предприятием в целом на различных стадиях жизненного цикла его развития.

Кадровая политика включает в себя следующие направления работы: подбор и расстановка кадров; передвижение кадров по горизонтали и вертикали; формирование кадрового резерва; объективная система аттестации; создание благоприятного психологического климата.

Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Актуальность изучения вопросов, связанных с проведением организационно-кадрового аудита на торговых предприятиях, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления

персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия. В этой связи важно не только представлять и контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути для ее улучшения. Для достижения последней цели и предназначен организационно-кадровый аудит, призванный определить, в какой степени система управления персоналом, включающая использование персонала, способствует реализации задач предприятия в целом.

В ходе проектирования была изучена кадровая политика организации АО «Магнит».

Анализ торгово-хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности организации АО «Магнит» показал, что в настоящее время деятельность предприятия недостаточно эффективна, падает рентабельность продаж, рентабельность торговли.

На протяжении 2013-2015 гг. в организации наблюдается снижение численности персонала. В организации снижается численность работников с высшим образованием. Растет коэффициент увольнения. Снижается производительность труда.

В результате аудита кадровой политики АО «Магнит» были выявлены следующие недостатки:

1. Отдел кадров предприятия является слабым в профессиональном отношении, он не может выполнять целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечить его эффективную работу.
2. В организации отсутствует система адаптации сотрудников.
3. Системы мотивации в АО «Магнит» не сформировано. Для управления мотивацией и поведением работников в процессе трудовой деятельности используется набор элементов стимулирования.
4. Планирование персонала отсутствует.

Кадровую политику АО «Магнит» можно отнести к пассивной кадровой политике, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с

кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, часто без анализа причин и возможных последствий.

Был разработан проект совершенствования организации процесса адаптации персонала в АО «Магнит».

Проект преследует цели создания эффективной системы адаптации в организации, обеспечивающей снижение текучести кадров, в первую очередь во время испытательного срока, рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Проектируемая система адаптации персонала АО «Магнит» содержит:

- стандарт адаптации персонала;
- должностную инструкцию специалиста по адаптации персонала;
- оперограмму функций управления адаптацией работников;
- план и график внедрения проекта.

Срок реализации и внедрения проекта по совершенствованию организации управления персоналом в АО «Магнит» - 1 год.

Привлекательность проекта в том, что он не требует капитальных затрат.

Совокупные затраты для реализации проекта по расчетам составили 22107,68 руб./мес. ЧДД составляет 25276,71 тыс. руб.

Проект окупится уже в первый год, т.к. уже в первом году доходы превышают затраты.

Чтобы создать в АО «Магнит» систему, позволяющую эффективно использовать потенциал каждого сотрудника и повысить его квалификацию, в качестве дополнительного мероприятия было предложено внедрить систему планирования персонала. Предложенное мероприятие позволит повысить эффективность планирования персонала, при рациональном его внедрении предполагаемый годовой экономический эффект будет составлять 365,65 тыс. руб.

В целом, резюмируя вышесказанное, можно заключить, что работа АО «Магнит» заслуживает удовлетворительной оценки. В настоящее время оно стремится к наращиванию товарооборота; расширять ассортимент товаров; улучшать качество обслуживания. Так же как положительный факт можно отметить заботу руководства о сотрудниках, стремление создать им материальные условия для хорошей работы. АО «Магнит» имеет достаточный потенциал и резервы для роста.

Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровая политика	- объективно обусловленная теория и практика социального управления, выражающая стратегию субъекта управления в работе с кадрами (персоналом).	Илларионов А.Е.. Основы теории государственной кадровой политики, 20012..С.17.
Кадры	– политическая и социально-экономическая категория, включающая постоянный, штатный состав квалифицированных работников (персонала) государственных или негосударственных органов, учреждений, организаций, предприятий. Это основной квалифицированный состав персонала органа, организации, учреждения, предприятия находящийся в ее штате, обеспечивающий их успешное функционирование.	Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. Учебное пособие. – М.: Изд-во «ГроссМедиа», 2011.С.29.
Персонал	– понятие более широкое, чем кадры, включающее в себя весь штатный состав работников органа, организации, предприятия, учреждения, который посредством своей квалификации должен обеспечивать достижение их целей. Наряду с постоянным составом (кадрами) включает технический и обслуживающий персонал, а также временных работников.	Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2012.С.27.
Кадровые процессы	– последовательные изменения кадрового корпуса, проявляющиеся в смене состояний кадровых отношений и связей, количественных и качественных характеристик работников.	Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2012.С.36.
Кадровый потенциал	– совокупность человеческих ресурсов и резервов общества, которые формируются с целью и в процессе создания материальных и духовных ценностей и в управлении общественными делами.	Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011.С.47.
Кадровые отношения	– совокупность целенаправленных социально мотивированных связей и взаимосвязей между субъектами и объектами кадровой политики, складывающейся в сфере практической кадровой деятельности; они взаимосвязаны и строго субординированы.	Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011.С.49.
Кадровая работа	– деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.	Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2012.С.39.
Должностн	- модель формально установленных	Кафидов, В.В. Управление

ая структура	отношений между предписанными социальными ролями (должностями), задачами и функциями персонала для организации согласованных действий.	персоналом: учебник / В.В. Кафидов. – М.: Академический Проект, 2012. С.47.
Кадровая деятельность	– деятельность субъектов выработки и реализации кадровой политики (первые руководители органов, организаций, учреждений, предприятий и руководители их кадровых служб), направленная на формирование, развитие и рациональное использование своего кадрового состава и кадрового потенциала.	Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г. Г.Иванов. — М.: Издательский центр «Академия», 2013. С.78.
Система профессионального развития персонала	- совокупность принципов, правовых основ, элементов, методов, технологий, процедур, обеспечивающих изменение профессиональных качеств персонала, структуры его профессионального опыта.	Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г. Г.Иванов. — М.: Издательский центр «Академия», 2013. С.31.