

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**“Совершенствование системы управления персоналом в торговой
организации в Азербайджанской Республике”**

Гаджиев Эльвин Рауф оглы

БАКУ - 2019

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры**

д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

Подпись _____

“ ____ ” _____ 2019 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ на тему

**“Совершенствование системы управления персоналом в торговой
организации в Азербайджанской Республике”**

Код и название специальности: 060407 «Менеджмент»

Специализация: Управление персоналом

Группа: 203

Магистрант:

Гаджиев Эльвин Рауф оглы

_____ **подпись**

Научный руководитель:

**к.э.н., доц. Ханларзаде Сарвиназ
Мамедгасан гызы**

_____ **подпись**

Руководитель программы:

**д.ф.э., ст.пр. Шамхалова
Самира Октай кызы**

_____ **подпись**

Заведующий кафедрой:

**д.э.н. проф., Калбиев Яшар
Атакиши оглы**

_____ **подпись**

БАКУ – 2019

Azərbaycan Respublikasında ticarət müəssisəsində heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi

Xülasə

Tədqiqatın aktualığı: Təşkilatların heyətinin idarə edilməsi sisteminin kompleks şəkildə təhlilinin önəmi çox böyükdür. Bu təhlillə idarə etmə sistemində olan boşluqları, problemləri və zəyif nöqtələri görmək mümkündür. Bu boşluqları aradan qaldıraraq nəzərə cərpacaq şəkildə təşkilatın gəlirlərini artırmasına yol açmaq olar.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi gələcəkdə tədqiqat aparacaq tədqiqatçılara məsləhət və təkliflərin verilməsidir. Tədqiqatın vəzifələri isə təşkilatın heyətinin idarəetməsində hansı üsullardan və metodlardan istifadə edildiyinin aşkar olunması, bu zamanda yarana biləcək problemlərin aşkar edilməsi, zəyif və güclü tərəflərinin aşkar edilməsi və s. ibarətdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatın aparılmasında müşahidə, analiz və sintez, induksiya və deduksiya, təsvir, ümumiləşdirmə, müqayisə, elmi abstraktlaşdırma və tipologiya metodlarından istifadə olunub.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın aparılmasında yerli və xarici alimlərin idarə etmənin təkmilləşdirilməsi üzrə elmi tədqiqatlarından istifadə edilib.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın aparılmasında məhdudiyyət yaradan amillərdən biri personalın idarə edilməsinin kompleks təhlilini apardığım Megastore şirkətinin rəsmi veb saytında çox az sayda məlumat yerləşdirməsi və şirkət haqqında internetdə ümumi məlumatın çox az sayda olması ilə bağlıdır.

Tədqiqatın nəticələri: Tədqiqatın nəticəsində təhlili aparılan Megastore şirkətində heyətin idarə edilməsində olan problemləri və zəyif nöqtələri aşkar edib, onların aradan qaldırılması üçün hansı metodlardan istifadə edib, hansı üsullarla fəaliyyət göstərdiyi sahədə yüksəlməyin mümkün olduğu aydın oldu.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Əldə olunmuş nəticələr gələcəkdə təşkilatların idarəetmə təhlilinin aparılmasında, idarəetmənin effektivliyinin yüksəlməsində, möhkəmlənməsində, təşkilatın gəlirlərinin artmasında və təşkilatın inkişafında böyük əhəmiyyət kəsb edəcək.

Açar sözlər: tədqiqat, təhlil, təşkilat, idarəetmə.

СОКРАЩЕНИЯ:

СМИ - Средства массовой информации

ПТУ - профессионально-техническое училище

ВУЗ - Высшее учебное заведение

Др. – другие

Т.д. – так далее.

СОДЕРЖАНИЕ:

	Введение.....	7
I ГЛАВА.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	10
1.1.	Основные понятия и сущность системы управления персоналом.....	10
1.2.	Элементы системы управления персоналом организации.....	15
1.3.	Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование.....	19
II ГЛАВА.	АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ	30
2.1.	Анализ уровня удовлетворенности персонала условиями труда на предприятии.....	30
2.2.	Анализ текучести кадров на предприятии.....	39
2.3.	Организация найма, учета и развития персонала на предприятии.....	45
III ГЛАВА.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В СУПЕРМАРКЕТАХ «MEGA STORE».....	50
3.1.	Основные направления улучшения системы управления персоналом в «Mega Store».....	50
3.2.	Совершенствование системы оплаты труда в «Mega Store».....	58
3.3.	Разработка плана карьерного роста работников в «Mega Store».....	63
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
	ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	76
	Список таблиц.....	79
	Список рисунков.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационной работы: Нынешний уровень экономического потенциала республики говорит о необходимости построения оптимизированного механизма управления сотрудниками в компании и реализации потенциала работников.

Для этого необходимо выработать метод построения стратегии оптимизации использования сотрудников в торговой организации, способствующей развитию отечественной торговли и организовать конкурентные преимущества как на внутреннем рынке, так и на мировом.

Низкая профессиональная подготовка сотрудников в компаниях усложняет их подключение к процессу повышения эффективности управления сотрудниками что обуславливает острую потребность в обеспечении торговых предприятий высококвалифицированными работниками и обеспечение населения соответствующим образованием.

Также нужно заметить актуальность проблематики, стоящей перед торговыми компаниями выстраивания оптимизированных механизмов по управлению сотрудниками, которые будут отвечать мировым стандартам менеджмента, собственным структурам обучения и повышения квалификации.

В связи с этим на первое место выходит создание такого механизма менеджмента сотрудников, который с наименьшими затратами позволит компании улучшить оптимизацию предприятия.

Важность улучшения механизмов управления сотрудниками повалывается во всех компаниях она диктуется улучшением рынка подорожанием труда и новыми производимыми продуктами.

Для решения проблем экономического кризиса нужно справиться с рядом задач по изменениям в механизмах менеджмента компании. В связи с этим особо важным с практической точки зрения становится оптимизированный менеджмент в сфере персонала.

Степень разработанности и изученности проблемы: Анализ теоретических работ учёных в сфере управления сотрудниками доказал, что наиболее выдающихся показателей добились такие исследователи как А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я. Кибанова К.А. Шахбазов, Т.А. Кулиев, А.А. Исмаил-заде и др. Как раз эти люди предоставили самое полное объяснение о смысле и механизмах систем управления сотрудниками, вывели систему оценки уровня оптимизации этих процессов и открыли альтернативы стратегии. Но в их разработках мало значения придаётся связующим моментам и причинно-следственным взаимосвязям между механизмом менеджмента, эффективностью работы компании и развитием сотрудников.

Невзирая на широкую распространённость и всеобщую популярность способов управления сотрудниками в реальной работе компаний пока имеются заметные разногласия с теоретическими учениями.

Цели и задачи диссертационной работы: заключаются в разработке научно-методических подходов к управлению персоналом, создающих необходимые предпосылки для эффективного функционирования организационных структур торговых предприятий.

Для реализации поставленной цели были определены нижеперечисленные цели:

- уточнить семантику механизма управления сотрудниками и раскрыть ее определить;
- выделить ключевые моменты управления сотрудниками;
- исследовать кадровую политику в механизме менеджмента и ее планирование;
- проанализировать текучесть кадров в торговом предприятии;
- рассмотреть организацию рекрутинга, учета и улучшения сотрудников в торговом предприятии;
- определить основные направления улучшения системы управления персоналом;

- провести исследование оптимизации работы системы управления сотрудниками в супермаркете «Megastore»;

- разработать предложения по оптимизации механизма управления работниками в супермаркете «Megastore».

Объект и предмет исследования: объектом исследования является система управления персоналом в торговой организации. Более подробно исследования проводились на материалах супермаркета «Megastore». Предметом исследования выступают организационные и социально-экономические отношения, складывающиеся при осуществлении управления персоналом торговых предприятий.

Методы исследования: при написании диссертационной работы были использованы методы анализа, метод сравнительного анализа, синтеза. Так же был использован метод опроса, который был проведен с помощью теста.

Информационной базой исследования: явились работы ученых по проблемам организации управления персоналом, эффективности управления и организации управления персоналом, публикации в научных журналах, газетах, а также интернет ресурсы.

Ограничения исследования: В ходе проведенного исследования были ограничения по сбору нужного материала.

Научно-практическая значимость результатов: определяется основными положениями, обобщениями, выводами и рекомендациями, которые помогут организации создать конкурентные преимущества, обеспеченные всевозрастающим развитием и реализацией человеческого капитала организации.

Объём и структура диссертационной работы: Работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения и списка использованной литературы из 48 наименований, включает 8 таблиц, 7 рисунков и представлена на 79 страницах.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Основные понятия и сущность системы управления персоналом

Менеджмент как механизм в таких организациях существует очень нестабильно. Усложнение процессов управления сотрудниками происходит, во-первых, по причине большой трудоёмкости персонала во-вторых в силу усложнения управленческого труда.

Система менеджмента сотрудников в компаниях существующих в рамках рыночной экономики зиждутся на обратной связи из окружающей среды то бишь объективных факторов и на использовании собственного потенциала к выполнению задач и в создании благоприятной атмосферы в коллективе и повышения культуры делового общения (интегральные факторы). (№20. Кибанов, А. Я. 2014, с. 23-25)

Главным фактором развития механизма менеджмента является не состыковка в целях компании и ее сотрудников которая проявляется в разнице в требований организации к обязанностям сотрудников и уровнем довольствия самих сотрудников и несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и иным условиям производства и т.д.

При решении подобных противоречий развивается и менеджмент, но оно вероятно лишь в случае изменения сложившегося устоя задач сотрудников и повышения качества механизма управления персоналом. Следуя подобному определению характера и деталей организационных изменений можно определить формулировку эволюции системы управления сотрудниками.

Охарактеризовать процесс управления персоналом можно как направленный на улучшение качества труда и вследствие чего производимых компанией продуктов/услуги процесс. Он достигается постоянной работой сотрудников отдела по управлению персоналом в задачи которых входит

разработка стратегии политики по сотрудникам, механизмов управления персоналом, работа с сотрудниками.

Задача улучшения сотрудников определяется повышением эрудиции и профессионализма позволяющих увеличить уровень конкурентоспособности компании. Эти задачи достигаются при помощи улучшения менеджмента и использования новых качественно лучших механик управления персоналом.

Основная характеристика менеджмента по управлению сотрудниками очень многообразна. Существует три стадии приоритетности развития сотрудников (по степени объективности цели):

- объективная обусловленность называют как полезностью, необходимость каких - то механизмов в компании;
- целенаправленность выступает как административно - правовой механизм;
- целеустремленность выступает как способность сотрудника самому ставить новые задачи и достигать их.

Значимость задач заключена в объединении желаний каждого сотрудника с задачами, стоящими перед компанией, задаваемыми организациями, а затем и с целями общества. На практике осуществление целей возможно при командной работе и постоянной коммуникации специалистов по работе с сотрудниками. Важной чертой механизма менеджмента является то что это инструмент выполнения задач компании, гарантирующий устойчивость внутренней среды, либо привнесение в компанию новых производственных механизмов, новых аспектов и связей, изменяющих содержание и характер функциональных и линейных отношений. (№20. Кибанов А. Я. 2012, с. 45-46; №21. Маслова В. М. 2015, с. 28-30)

Суть механизма улучшения процесса менеджмента персоналом отражается в освоении сотрудниками нужными компетенциями знаниями и опытом ориентирующими организацию на потребителя, и создающими базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Опираясь на теоретическую базу, разработанную специалистами в данной сфере и на тренды улучшения механизмов по менеджменту в компаниях, находящихся в условиях рынка выделяют несколько важных факторов управления сотрудниками: с повышением уровня коммуницирование с клиентом повышается и уровень индивидуальности задач сотрудника. Эта связь наблюдается в определении объёмов работы. Усложнение менеджмента даёт толчок повышению его уровня.

Связь, наблюдаемая в профессионализме управленца в оптимизации управлением сотрудниками в саморегулировании используется в постройке механизма по управлению персоналом; перспектива личностного роста приобретает в следствии ясной постановке целей и задач. (№29. Дзялошинский И.М. 2016, с. 38)

Подобная взаимосвязь эксплуатируется в улучшении механизма менеджмента. Повышение уровня личной заинтересованности помогает увеличить тренд на взаимодействие и взаимопомощь между сотрудников компании.

В улучшении механизма управления сотрудниками эта взаимосвязь помогает достичь хорошего соотношения трудоёмкости сотрудников одного отдела и общей трудоспособности в направлении одной задачи разных отделов; коэволюционность развития управленцев и сотрудников показывает уровень взаимодействия в общей продуктивной работе персонала и менеджеров.

Эта взаимосвязь подразумевает общий механизм улучшения системы. Запланированные метаморфозов системы менеджмента и переход ее в новый уровень, совпадающий с требованиями рынка, составляет развитие системы управления персоналом.

Можем резюмировать, уровень оптимизации управления сотрудниками повышается изменением в соответствии с потребностями рынка принятых в организации задач, смыслов, механизмов, процедур работы с сотрудниками, а также структур служб компании; но главная отличительная черта

управления сотрудниками заключается в эксплуатации личного потенциала сотрудника, потенциал команды и целостный социально - корпоративный потенциал (культура, деловое общение).

Управление сотрудниками берет начало со стратегии компании, и всегда должно отталкиваться от общего уровня развития, принимать во внимание нужды и цели всех групп потребителей. Цели и задачи дают направление всем остальным элементам механизма менеджмента: состав, задачи и механизмы работы сотрудников в компаниях, гарантируют верность решений менеджмента, все время ориентируют сотрудников на такую работу, что направлено бы отражаясь на социально - экономических показателях. (№8. Зайцев Г. Г. 2009, с. 38-40)

В ситуации, когда методы, поставленные цели, и полнота менеджмента являются собой целостную обоснованную цепочку, когда управленец в состоянии избрать наиболее правильные, известные науке и практике, способы и полагаться на выполнение задач, можно говорить о закономерностях управления.

Эти взаимосвязи объясняют способы, а также механизмы улучшения менеджмента в компании, а также отличительные черты улучшения механизма менеджмента сотрудниками в производстве и торговле в условиях рыночной экономики и помогают выяснить, что в наши дни главным фактором улучшения качества продукта или услуги является повышение уровня вовлеченности сотрудников посредством их личной заинтересованности. (№12. Минаев Э. С. 2013, с. 64-65)

Конкурентоспособности компании в условиях конкуренции, обеспечению ее работоспособности и возможности к улучшению располагают сотрудники - первооткрыватели, имеющие нестандартный подход, которые хотят и могут брать на себя ответственность, могут работать в команде. Нужно гарантировать нужную профессиональность работников и предоставлять финансовые награды, отталкиваясь от продуктивности работы каждого сотрудника.

Стратегические важные задачи компании соответствуют изменениям во внешней среде. Обычно, это следующие задачи:

- увеличение линейки продуктов.
- работа с неймингом продуктов с учётом ситуации на рынке.
- оптимизация трат на производство.
- улучшение качества и конкурентоспособности продукции.

Модель стратегического управления сотрудниками компании проистекают из стратегических задач компании, работающей в условиях переходной экономики. (№1. Бевзюк Е. А., Попов С. В. 2015, с. 34-37)

Главными факторами оценивания наличия количества человеческих ресурсов для развития являются:

- вклад сотрудников, ожидаемое реакция людей с точки зрения получения общей прибыли от деятельности компании
- механизм занятости сотрудников, т.е. распределение задач работников, профессиональный состав сотрудников, соотношение категорий работников, количество уровней управления
- качество сотрудников (запрашиваемой от работников компании уровень профессионализма) и важность сотрудника в структуре
- уровень взаимодействия сотрудников в совместной продуктивной деятельности.

Менеджмент сотрудниками - понятие, состоящее из многих факторов, объединяющее широкий диапазон задач: от генерации концепции кадрового менеджмента и мотивации сотрудников до определённых механизмов применения этих концепций в компании. (№14. Румянцева З. П. 2016, с. 57-59, №25. Никифорова Н. А. 2008, с. 86-88)

Механизм управления сотрудниками подразумевает как обычные обязанности кадрового делопроизводства, так и аналитические функции оценки сотрудников.

Новейшие концепции управление сотрудниками базируются на признании увеличения значимости индивидуальности сотрудника, на знании

его личных мотиваций, умения их создавать и управлять ими в соответствии с целями, стоящими перед компанией. (№19. Бовыкин В. И. 2011, с. 32)

Итак, под системой управления сотрудниками подразумевается общность механик и рычагов воздействия компанией на своих работников с тем чтобы задействовать их возможности на 100% для выполнения поставленных перед компанией задач.

Содержание системы управления сотрудниками составляет ряд факторов, самым главным из которых являются: образование количественного и качественной основы команды, механизм повышения квалификации сотрудников, механизм оплаты труда, отношения сотрудников в коллективе и привыкание их к новому рабочему месту.

1.2. Элементы системы управления персоналом организации

Элементы системы управления персоналом вырабатываются учитывая того чем организация занимается. Менеджеры принимают во внимание факт того что при осуществлении своей деятельности организация сталкивается с нуждой решать, как типичные, так и необычные для неё задачи. Эволюция рынка и экономики требуют улучшения механизмов управления сотрудниками.

Главные части механизма управления сотрудниками содержат следующие элементы: способов влияния на сотрудников; установки целей и путей поиска нужных решений; задач, если они нацелены на то, чтобы достичь нужного; устоев с созданием взаимоотношений между имеющимися ситуациями; отношениях, базирующихся на факте взаимодействия.

Части механизма управления сотрудниками компании - общность ресурсов, принципов и методологии, позволяющих направленно действовать на сотрудников. По ходу этого процесса разрабатываются механизмы, при помощи которых мы можем оптимизировать процессы менеджмента и использования интеллектуальных и физических возможностей персонала.

В процессе создания механизма управления сотрудниками в то же время происходит проектирование будущих планов по повышению квалификации сотрудников. Эволюция рынка и экономики требуют улучшения механизмов повышения квалификации работников. Улучшение - главный фактор успешного выполнения заданных задач. Нынешние теоретические и практические базисы менеджмента основываются на условиях учитывая потребностей рынка в определённых нишах деятельности компании. Вырабатываются основные детали механизмов управления сотрудниками и при этом учитывается информация, исследований, анализа и контроля. К сотрудникам относятся все работники, работающие по найму, подписавшие трудовой договор с нанимателем. Определенный список данных, таких, как: должность, образованность, стаж, экспертность помогают осуществлять нужные трудовые задачи, помогающие улучшить экономическое положение компании. В виде базиса всего механизма менеджмента считают воссоздание возможностей для трудовой деятельности. (<https://www.hr-director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom>, 2019)

Деталими механизма управления сотрудниками можно назвать методологию, помогающую в осуществлении комплексного, персонализированного, оперативного подхода к менеджменту. Нужно принимать во внимание методология менеджмента компаний и сотрудниками разделяются. Однако подключать ранговые детали стоит постепенно и лишь в компаниях в которых особенность работы заключается в полном авторитете управленцев. На данный момент чаще всего организации выбирают социально-психологические методики. Основываясь на статистических данных можно заявить, что команда действует более оптимизировано и эффективно в случае если авторитет управленцев не применяется в качестве фактора воздействия или используется очень редко.

К факторам механизма менеджмента сотрудниками относится:

- кадровая политика компании. В фундаменте находится весь механизм теоретических подходов, определённых ожиданий, моральных принципов, что характеризуют продуктивность работы с сотрудниками, способы управления, помогающие создать высокоэффективную крепкую команду;

- кадровое планирование. Достижение целей происходит путём вычленения нужд компании в сотрудниках, анализа потенциальных сотрудников с учётом нужных квалификаций и способностей;

- подбор и отбор сотрудников. Процесс имеет несколько этапов: поиска кандидатов, детализации требований, проведению непосредственного отбора;

- адаптация новых работников. Способ предоставления информации нанятым работникам о компании ее политикой условиями работы инструкциями по безопасности и т.д. Психологическая и социальная адаптация вновь нанятых сотрудников происходит скорее в случае детальной проработки всех факторов системы менеджмента;

- профессиональная подготовка и развитие персонала. Обычно пользуются следующими типами профессиональной подготовки и улучшения: без потери производственной мощности, происходит не затрагивая деятельность сотрудника, с потерей производственной мощности, отрывая сотрудника от его деятельности;

- оценка работников, аттестация. Систематическая проверка сотрудников по вопросам их профессиональной деятельности позволяет уточнить уровень их квалификации и экспертности и узнать необходимо ли дополнительное обучение или переподготовка сотрудника;

- управление поведением персонала. Главным фактором менеджмента поведением сотрудников являются механизмы разрешения конфликтных и спорных ситуаций;

- кадровое делопроизводство. Ряд работ, которые объединены общим понятием «делопроизводство»

Управление персоналом - это механизмы и методология которые в совокупности направлены на оптимизацию использования умственных и физических возможностей сотрудников во время их деятельности с целью решения задач, поставленных перед компанией. (№19. Бовыкин В. И. 2011, с. 29-31)

Управление персоналом — разработка механизмов по улучшению состояния команды. Вследствие проводимых экономических изменений в Азербайджане наблюдается резкое оживление всей системы менеджмента сотрудниками в компаниях и организациях любой формы собственности. Отдел маркетинга как одно из главных составляющих предприятия нуждается в совершенствовании и развитии механизма управления персоналом.

Компетентный маркетолог обязан иметь теоретическую базу менеджмента в сфере персонала основанных на закономерностях рыночной экономики и пользоваться ими на практике. В то же время работа по менеджменту сотрудников нужно считать частью обязательного перечня функций по работоспособности отдела маркетинга наряду с организацией маркетинга, контроллингом, мониторингом, аудитом. Также нужно сказать о том, что организация работы сотрудников отдела маркетинга схожа с организацией работы сотрудников в организации в целом.

Персонал - это личный состав организации. Включает наемных работников, совладельцев и собственников. Главными показателями персонала могут быть:

- факт трудовых взаимоотношений с будущим руководством, оформляемое согласное ТК;
- соответствие его данных требованиям работодателя профессиональным образованием, спецификацией, экспертностью, опытом и т.д.;
- обеспечение всем необходимым для помощи в достижении целей компании.

Управление сотрудниками направлено на оптимизацию рабочих процессов в компании и достижение поставленных целей. Сотрудники должны быть вовлечены не только в процесс операционной работы, но и в процессы управления и стратегических действий. Когда работник понимает и видит масштабную картину и может управлять своим рабочим днём он становится более эффективным. (№9. Кибанов А. Я. 2012, с. 19)

Механизм управления сотрудниками как, впрочем, и любой другой состоит из множества конкретных деталей. Этот механизм имеет 3 степени развития:

1. Мониторинг обстановки - выявление нужды в новых сотрудниках оценивая задачи и цели, поставленные перед предприятием в данный момент.
2. Постановка задач - задачи в кадровой политике должны коррелировать с целями компании в целом. Это нужно для соразмерного увеличения производственных мощностей и найма новых сотрудников.
3. Контроль - сопоставление выполненных задач с приложенными к работе усилиями, и оценка оптимизации процессов работы.

В качестве главной задачи можно выбрать финансовую цель. Она определена задачами, прописанными в соответствии с декомпозицией. При создании механизма целей и задач принимаются во внимание потребности компании и сотрудников.

1.3. Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование

Создание кадровой стратегии берет свое начало с обнаружения возможных недочетов в сфере управления сотрудникам и с выявления тех видов работы с сотрудниками какие обязаны быть улучшены для оптимизации работы компании и осуществления стратегии.

На неё (кадровую политику) влияют как внутренние, так и внешние показатели. (№12. Минаев Э. С. 2013, с. 48-50)

Факторы, на которые организация не в силах оказать влияние (т.е. изменить их) называются внешними. Но для правильного определения значения потребности в трудовых ресурсах и находки наилучших источников их покрытия, организация должна учесть эти факторы.

К внешним факторам можно отнести:

- ситуация на трудовом рынке;
- тренды улучшения экономической ситуации;
- научная революция;
- нормативно-правовая среда.

Факторы внутренней среды — это факторы, что подвластны воздействию топ менеджмента компании. К ним относятся:

- задачи компании;
- вид менеджмента;
- материальные ресурсы;
- кадровый потенциал организации;
- стиль управления.

Направленность кадровой стратегии схожи с направлениями кадровой работы в конкретной организации.

Иначе говоря, направления кадровой стратегии конкретной компании отвечают функционалу механизма менеджмента, присутствующему в этой компании. (№10. Липатов В. С. 2004, с. 46-48, №17. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. 2013, 76-77)

Механизмами осуществления кадровой стратегии можно назвать:

- кадровое планирование;
- текущий кадровый процесс;
- управление сотрудниками;
- предпринимаемые меры по усовершенствованию, повышению квалификации;
- меры по решению социальных затруднений;
- вознаграждение и мотивированность.

По факту использования данных механизмов меняется поведение работников, повышается показатель труда, и структура команды.

Пункты создания кадровой стратегии:

- Изучение положения дел и прогнозы по улучшению компании.

Установление стратегических задач компании.

- Выработка главных пунктов кадрового планирования, выяснение основных аспектов и преимуществ.

- Официальное подтверждение кадровой стратегии предприятия.

- Распространение идей. Информирование сотрудников о подготовленной кадровой стратегии и опрос.

- Анализ материальных ресурсов на реализацию выбранного вида стратегии - изложение норм назначения средств, предоставление результативной системы мотивации труда.

- Построение проекта оперативных мероприятий: выявление нужды в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, создание структуры и штата, функция, создание резерва, перемещение. Установление важности мероприятий.

- Осуществление кадровых мероприятий: обеспечение программы улучшения, рекрутинг сотрудников, профессиональная настроенность и приспособленность сотрудников, формирование коллективов, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

- Оценка итогов деятельности - изучение согласованности кадровой стратегии, осуществляемых мер и стратегии предприятия, обнаружение недочетов в кадровой разработке, оценка кадровых ресурсов.

(№22. Литвинюк А. А. 2015, с. 43-45, №28. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. 2014, с. 83)

Главный фактор взаимосвязан с тем насколько поняты сотрудниками тех устои и своды правил, что являются основой менеджмента, и основанной на этом взаимосвязи менеджмента на положение дел в других отделах компании. По этому фактору можем вывести несколько конфигураций кадровой политики:

- инертная;
- преуспевающая;
- предупреждающая;
- динамичная.

Инертная кадровая политика. Бывают такие положения, в которых топ менеджмент компании не следует какой-то определенной методике действий в плане сотрудников, а кадровая работа превращается в борьбу с отрицательными ситуациями. У компании в таком положении можно наблюдать отсутствие кадровой стратегии, механизмов расценивания производства и персонала, наблюдению за состоянием в общем. Топ менеджмент в таких ситуациях работает в состоянии срочного оказания отклика на появляющиеся спорные обстоятельства, и пытается решить их всеми путями, часто не слоная первопричин конфликтов и их последствий.

Преуспевающая кадровая политика. Следуя такой стратегии топ менеджмент компании лишь контролирует показатели отрицательного положения в рабочем процессе с сотрудниками, причинами и ситуацией развития кризиса: появление спорных ситуация, недостаток нужного уровня профессионалов для достижения целей, нулевая личная мотивация для повышения показателей. Топ менеджмент компании пытается минимизировать последствия таких состояний, пытается выяснить в чем причинно-следственная связь, и что повлекло подобные проблемы в коллективе. Кадровые службы этих компаний обычно, знают, как вовремя обнаружить подобное состояние и правильно на неё реагируют. Важные сложности создаются при среднесрочном прогнозировании, несмотря на то что в проектах усовершенствования организации кадровые конфликты указываются и разбираются отдельно. (№7. Егоршин А. П. 2007, с. 53, №18. Аверин А. Н. 2005, с. 76)

Предупреждающая кадровая политика. По-настоящему данная стратегия начинает работать только в то время, когда топ менеджмент компании предсказывается основываясь на каких-то фактах. Но компании в

которых распространена предупреждающая стратегия, не имеют ресурсов для оказания влияния на это. Отдел по работе с сотрудниками таких компаний владеют не только механизмами проверки, но и могут предсказывать на краткосрочной перспективе последствия тех или иных действий. Механизмы улучшения компании включают краткосрочный и среднесрочный предсказания нужды в сотрудниках, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

Динамичная кадровая политика. При условии, что менеджеры компании владеют не одними предсказаниями, но и механизмами действия на положение вещей, а отдел управления персоналом может создать антикризисные кадровые планы, все время прослеживать положение дел и исправлять выполнение механизмов соответственно с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то можно судить о реальной динамичной политике. (№24. Мишурова И. В. 2010, с. 29-30)

Но методы, которые может использовать менеджмент в исследовании положения, являются следствием того, что обоснованием для прогноза и механизмов могут быть как обоснованными, так и бессмысленными.

Отталкиваясь от этого можно говорить о двух видах динамичной кадровой стратегии: рациональную и иррациональную.

При первом типе стратегии менеджеры компании не только знают о нынешнем положении дел в компании, но и могут прогнозировать ближайшие ситуации и могут на них влиять. Отдел по работе с персоналом компании может не только проверять настоящее состояние в коллективе, но и прогнозировать ее на среднесрочный и долгосрочный промежутки. В методах улучшения компании имеются краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный предсказания необходимости в сотрудниках. Помимо этого, важной частью этого метода можно назвать механизм процесса работы с сотрудниками с вариантами его осуществления.

При втором типе кадровой стратегии менеджмент компании не имеет на руках статистики, обоснованного предсказания улучшения состояния, но

пытается изменить это состояние. Отдел по работе с сотрудниками компании чаще всего, не имеет средства прогнозирования положения дел и проверки сотрудников, но в механизмы улучшения компании вносят планы кадровой работы, часто с тем чтобы выполнить задачи, значимые для улучшения компании, однако не прошедших анализ с точки зрения изменчивости состояния.

Проблематика при осуществлении такой кадровой стратегии способна иметь место быть, когда, при увеличении влияние факторов, что раньше не учитывались в рассмотрение, это неожиданно может изменить положение дел, к примеру, сильном изменении рынка создании нового продукта, конкурирующий с продуктом на данный момент существующим у компании. С точки зрения кадровой стратегии нужно будет переквалифицировать сотрудников, но переподготовить сотрудников можно успешно скорее при условии молодого возраста основной массы сотрудников, чем если сотрудники уже пожилые и высококвалифицированные. (№10. Липатов В. С. 2004, с. 108)

Второй причиной для разделения кадровых политик может быть принципиальная устремленность на личный персонал или на внешний персонал, уровень открытости по отношению к внешней среде при создании кадрового состава. По этой причине обычно отмечают два вида кадровой политики:

- открытую;
- закрытую.

Открытая кадровая политика отличается следующими факторами: компания открыта на всех уровнях для сотрудников и потенциальных работников, есть возможность начать работу как с низшей ступени карьерной лестницы, так и с управляющих положений. Компания может взять на должность любого профессионала при условии, что он владеет нужными навыками, без подсчета опыта работы в данной организации.

Данная стратегия типична для нынешних телекоммуникационных организаций или автомобильных концернов, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни в независимости от того, были ли они раньше в подобных компаниях. Эта стратегия также используется в новых компаниях, быстро захватывающих рынок, ставящие целью быстро выйти на топовые позиции в своей отрасли. (№12. Минаев Э. С. 2013, с. 73-74)

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что в компанию можно войти лишь на нижнем уровне и далее расти по карьерной лестнице, ну а замещение членов топ менеджмента происходит из состава сотрудников данной организации. Данный вид кадровой политики причастна компаниям, имеющим направление на формирование определенного корпоративного климата, создание особого духа причастности, а также, возможно, работающих в дефицитных условиях кадровых ресурсов. Подробная характеристика видов кадровой политики:

Кадровая политика - направленная к определенной цели, построенная научным методом, ставящая задачей рекрутирование нужного количества новых сотрудников в нужное время подходящими под выдвинутые требования компании которые в свою очередь формируются под воздействием тех или иных факторов.

Кадровая политика является комплексным списком мер по регулированию количества и качества личного состава, при этом учитывается большое количество факторов: научные открытия, демографические перемены, спрос и предложение на рынке, влияние государственных структур на предпринимательство, конкурентоспособность на мировом рынке и, важнее всего, конкуренция на национальном рынке. (№16. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. 2014, с. 113-114, №4. Федорова, Н. В. 2013, с. 65)

Кадровая стратегия обязана учитывать возможность фидбэка так как в случае невозможности осуществления задачи часто нужно корректировать цели организации и подстраивать их под свои человеческие ресурсы.

Задачи кадровой политики обязаны составляться систематично. Они включают задачи компании и ее сотрудников. При составлении целей нужно соответствовать правовые нормы, и основные принципы компании. Они (цели и задачи) показаны на рисунке 1.

Рисунок 1: Цели и задачи кадрового планирования организации



Источник: Составлен автором на основании (интернет-ресурса <https://studfiles.net/preview/4331669/page:2/>, 2019)

При составлении задач менеджмент проходит несколько этапов: определение задач, аналитика задач и оценка их приоритета, понимание возможности выполнения задач, контроль за выполнением задач (рис.2).

Стадии и типы кадровой стратегии. По временным отрезкам кадровая стратегия делится на:

- долгую (прогноз от 3-х и более лет);
- ближайшую (не более 1 года).

Разберём кадровую политику, рассчитанную на длительный срок и на короткий срок.

Механизмом кадровой политики, рассчитываемой на длительный срок является HR стратегия, которая, обычно, является попыткой предусмотреть действия компании на 2-3 года вперёд.

Рисунок 2: Процесс планирования человеческих ресурсов



Источник: Составлен автором на основании (интернет-ресурса [https://www.e-reading.club/chapter.php/1025785/111/Armstrong -
Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami.html](https://www.e-reading.club/chapter.php/1025785/111/Armstrong_-_Praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html), 2019)

Оптимизированная кадровая политика обязана учитывать следующие показатели:

1. Какое количество сотрудников с каким образованием и опытом потребуются компании?
2. Как правильно привлечь нужных сотрудников и оптимизировать имеющийся личный состав?
3. Как оптимально эксплуатировать сотрудников с учётом их особенностей квалификаций и опыта?
4. Как создать условия для улучшения сотрудников?
5. Какие финансы будут нужны для осуществления описанных мероприятий?

Организация обязана выяснить и изучить уровень спроса на труд и возможное предложение. HR стратегия выстраивается с учётом всех вышеперечисленных факторов. Обеспечив взаимодействие всех этих нюансов можно составить HR стратегию которая даст понимание того

сколько будет нужно компании сотрудников в будущем. (№2. Исаева О. М., Припорова Е. А. 2016, с. 154)

Главные факторы что нужно учесть следующие:

1. Составление команды кадровой политики, например, менеджерский состав.

2. Цели HR стратегии состоят в том, чтобы помочь достичь компании поставленных планов:

- стратегий в сфере необходимого оснащения (засчитываемого на счету организации);

- реорганизации, например, централизации или децентрализации;

- расширение имеющейся линии продуктов или общего количества создаваемой продукции;

- материальных ограничений.

3. Цифры в использовании HR в стратегии, например,:

- численность работников разных категорий;

- четкое понимание уровня текучки среди сотрудников что на неё влияет и какие отрицательные показатели можно наблюдать под ее влиянием;

- объем выполненной сверхурочной работы;

- изучение уровня оптимизации сотрудников, нанятых на работу в компании и их потенциала;

- сравнительный уровень оплаты работы в сравнении с идентичными должностями в других организациях.

4. Внешние факторы, влияющие на организацию:

- положение с наймом новых сотрудников;

- изменения в демографии;

- планы по улучшению инфраструктуры и условий жизни в городе, районе и т.д.;

- законодательство в сфере условий работы;

- планы государственных органов в области пенсий, субсидий и т.д.

5. Возможные изменения на рынке труда, например,:

- иммиграция внутри страны и эмиграции;
- следствия повышенного уровня увольняемости в местных организациях;

- вероятность найма на работу тех категорий сотрудников, кто не привлечены в данный момент, к примеру, сотрудников, работающих на подставке.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Анализ уровня удовлетворенности персонала условиями труда на предприятии

Удовлетворенность персонала - это разностороннее понятие, которое показывает отношение работника к разным сторонам работы: рабочий режим, надежность работы, заработная плата, условия труда, престижность работы, значимость работы, корпоративная культура, критерии оценивания выполнения работы осуществляемое организацией, общие методы управления администрации, взаимоотношения между руководством и нижестоящими сотрудниками, независимость и обязательства, потенциал для использования навыков и мастерства, перспективы развития. (№3. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. 2014, с. 46-47)

Научное представление понятия "удовлетворенность работой" рассматривается как аффективное или эмоциональное воздействие работника на рабочую обстановку.

Можно отметить нижеприведенные элементы или показатели удовлетворенности работой:

- сущность и образ работы (ее интенсивность, важность, итоги);
- условия работы;
- заработная плата, материальное вознаграждение;
- репутация работы;
- администрация (стиль управления, оценка труда, мотивация, система отбора и расстановка кадров);
- продвижение и развитие личности, карьерный рост, умения;
- окружение, психологическая обстановка в коллективе.

На центральном месте располагается удовлетворенность содержанием и характером работы. Одним из важных мотивирующих факторов является интерес к процессу деятельности. Общность нюансов в работе сотрудника

которые мотивируют его к продолжению своей деятельности психологи называют процессуально-содержательной (или интринсивной) мотивацией. (№22. Литвинюк А. А. 2015, с. 82)

Мотивация – это процесс донесения ценности для каждого из сотрудников и всех участников коллектива в целом которую они приобретут по окончании работы и выполнению поставленной задачи которая с подвигнет людей работать усерднее.

Удовольствие получаемое и исходящее от самой деятельности, а не от внешних побуждающих факторов является интринсивным мотивом. Лишь, когда сотрудник добивается хороших показателей работы не по причине ожидающего его вознаграждения или осуществляемого жесткого контроля его деятельности со стороны руководителя, а из побуждений интринсивного мотива можно говорить о высокой процессуально-содержательной мотивации. (№23. Ричи Ш., Мартин П. 2009, с. 44)

Вот какие особенности процессуально-содержательной мотивации отметили исследователи изучая индивидов, испытывающих удовольствие непосредственно от осуществляемой деятельности:

- абсолютное погружение в работу;
- безукоризненная концентрация всех мыслей и чувств на выполняемом задании;
- уверенность в своих силах и знаниях и точное понимание того как нужно действовать в той или иной сложившейся ситуации, понимание целей;
- полностью исключен страх допустить ошибку в процессе выполнения задач;
- измененное осознание себя как индивида и в окружающего мира в принципе, ощущение полного «погружения» в процесс работы. (№26. Рогожин М. Ю. 2009, с. 93)

Менеджеры и другие управленцы оперируя вышеперечисленными показателями способны симплифицировать процесс отслеживания

эффективности как своей деятельности, так и продуктивность сотрудников. Выделяют 3 уровня довольства сотрудника осуществляемой им деятельностью, они были определены западными исследователями-бихевиористами:

- осознание собственной значимости и значимости его работы в рамках его координат ценностей;
- персональная ответственность за результативность его работы;
- понимание пользы (сотрудник должен иметь возможность ощутить и оценить пользу своих трудов).

Мотивация сотрудника к полной самоотдаче при выполнении работы, приверженность своей компании, лояльность к руководству проистекает из уровня их удовлетворенности выполняемой деятельностью. (№10. Липатов В. С. 2004, с. 63, №13. Рачок Н. Г. 2014, с. 96)

Для оценки уровня привязанности сотрудников к компании необходимо изучать их удовлетворённость. Ситуация, когда важный член команды находится под угрозой увольнения не выгодна как компании, так и данному сотруднику. И напротив высокий уровень довольства выполняемой деятельностью некачественного сотрудника является поводом задуматься для управленца. Это может означать что в организации создана комфортная среда для безынициативных, стагнирующих, малоэффективных сотрудников. Информация об уровне удовлетворённости работой является лакмусовой бумажкой качества кадровой политики организации. (№9. Зайцев Г. Г. 2009, с. 84)

В связи с таким положением дел Т. Соломанидина и В. Соломанидин выделяют факторы организации работы с точки зрения довольства ее исполнителей. В этот список факторов они включили нижеперечисленные условия:

- работа не должна казаться бесцельной и бессмысленной;
- сотрудники должны осознавать важность и ответственность поставленной задачи;

- выполняемая задача должна давать сотруднику возможность действовать самостоятельно в определенных рамках;
- он должен получать от руководства фидбэк о качестве выполняемой им работы;
- работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение. (№12. Минаев Э. С. 2013, с. 55-56)

Занимаясь деятельностью которая соответствует вышеперечисленным факторам сотрудник чувствует внутреннее удовлетворение и желание продолжать работу. Подобный подъем настроения от достигнутых целей в профессиональной деятельности который не вызван внешними факторами, а проистекает лишь из удовольствия от самого процесса американские исследователи называют внутренней мотивацией. Слово «интринсивный» является синонимом процессуально-содержательной мотивации, только применяется чаще всего в рамках работы в компании. (№27. Спивак В. А. 2015, с. 83)

Основываясь на понимании положительных психологических состояний человека, мотивирующих его выполнять свои обязанности эффективнее, западные исследователи Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом и др. вывели формулу мотивационных характеристик работы (рис. 3).

Тут какие-то факторы деятельности оцениваются в качестве причины положительного морального самочувствия что в свою очередь раскрывает разные точки зрения на саму мотивацию.

Ощущение сопричастности к общему делу, и довольства проделанной работой как, впрочем, и мотивацию даёт сотрудникам лишь та должность и деятельность которая перекликается со всеми перечисленными выше факторами. Взаимосвязь между и стремлением сотрудника к саморазвитию и повышению уровня мотивации при исполнении обязанностей на должности с повышенным мотивационным потенциалом обнаружили Исследователи бихевиористы. Отсюда можно сделать вывод о том, что работа с высокой

мотивацией не с подвигнет к эффективному труду индивидов, не нуждающихся в личностном росте. (№29. Дзялошинский И.М. 2016, с. 89, №11. Маслов Е. В. 2013, с. 47)

Авторы этой идеи предложили систему поощрения работы опираясь на формулу мотивационных факторов профессиональной деятельности, эта система состоит из нескольких методик улучшения факторов работы и подразумевает пошаговое их внедрение. Выделено всего 5 методов: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы; донесение ответственности выполняемого задания; повышение самостоятельности сотрудника; улучшенный фидбэк.

Для того чтобы разнообразить применяемые знания и навыки следует совместить некоторые задачи или же дополнить их новыми. Второй метод можно осуществить давая возможность сотруднику по окончании работы ознакомиться с видимыми показателями его профессиональной деятельности. В то же время следует отметить и то что привнесение в работу сотрудника рутинных задач низкого уровня снизят уровень мотивации по причине кажущейся их бессмысленности и отсутствием ценности. Для повышения уровня значимости работы необходимо всегда информировать сотрудника по поводу того как именно будет полезен его труд и результаты деятельности для компании. Во время формулирования задания психологи советуют указывать на цели и на то что на прямую будет зависеть от качества и скорости выполнения задания. (№15. Киселева Е. В. 2010, с. 87)

С целью достижения более высокой самостоятельности сотрудника следует делегировать определённые управленческие обязанности работнику. Разумеется, подобный подход может увенчаться успехом лишь при должной подготовленности и опыте сотрудника. Дать возможность сотруднику самому корректировать план работы и подстраивать его под себя таким образом который будет лучше всего подходить для удобной и эффективной работы. Для улучшения качества фидбэка от руководства следует разработать удобные механизмы, подходящие для своевременной передачи

подробной и правдивой реакции на результаты работы сотрудника. (№5. Демченко, А. А. 2013, с. 79, №18. Аверин А. Н. 2005, с. 35)

Уровень довольства выполняемой работой напрямую коррелируется с индивидуальными личностными нуждами сотрудника. По этой причине психологи отмечают важность для разных типов людей совершенно различных показателей работы. Например, для одних будет превалировать динамичность и энергичность работы другим больше по душе видимые значимые результаты их деятельности третьим важнее смысловая наполненность их работы которая позволит им развиваться как личности.

Высокая оснащённость рабочего места всеми необходимыми инструментами, комфортный свет, свежая вода в кулере и даже элементарная возможность выпить кофе в офисе являются главными факторами уровня довольства сотрудника своим рабочим местом.

Возможность сотрудника ознакомиться с реальным положением дел в организации также является важным фактором удовлетворённости условиями, в которых он трудится.

«В случае, когда работники занимаются разнесением слухов и полагаются на них в попытках оценить состояние компании, а подлёдная информация до них не доходит, со временем появляются слухи о неблагоприятном состоянии организации: «они молчат, значит есть, о чем молчать, и возможно слухи о неминуемом банкротстве появились не на пустом месте, что ж, стоит начать искать новую работу». Но в то же время само собой разумеется что не должна быть разглашена и коммерческая тайна компании при донесении реальных сведений до сотрудников. (№24. Мишурова И. В. 2010, с. 89)

Хороший лидер всегда даёт подчинённым чёткое понимание поставленной перед коллективом цели и доносит до них общие планы на будущее. Это является одним из главных механизмов информирования сотрудников.

Геолокация, расписание работы, командировки и новые знакомства, связанные с работой также являются важными деталями комфортной для сотрудника среды. (№17. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. 2013, с. 76-77)

От довольства уровнем заработной платы, иными материальными и нематериальными вознаграждениями также зависит личная оценка сотрудника уровня справедливости условий труда.

Согласно вышеперечисленным аспектам удовлетворённости условиями труда следует следить за следующими показателями:

- не ниже ли уровень заработной платы ваших сотрудников средней цифре по рынку труда на аналогичных позициях;
- коррелирует ли уровень вознаграждения с количеством прикладываемых усилий сотрудников во время работы.

Также очень важным фактором довольства сотрудников своим руководством является культура корпоративных отношений, стиль лидерства которого придерживается руководство и возможность непосредственной коммуникации с руководителем. (№11. Маслов Е. В. 2013, с. 110)

Готовность принять ответственность, выбрать путь развития, умение организовать команду, поблагодарить сотрудника это факторы в которых заключается умение принять решение. Одним из главных факторов деятельности управленца является передача часть задач и ответственности другим сотрудникам.

В ходе исследований социальной-психологических аспектов доказано что сотрудники компаний предпочитают заботливого руководителя, думающего о своей команде. В то же время ждут от него и способностей к организации.

Важным признан и фактор оценки руководством работы сотрудников так как подобная оценка образует в итоге и материальное вознаграждение. Субъективные суждения, прорехи оценивания и несправедливость резко понижают положительное мнение сотрудников о руководителе.

Для основной части сотрудников имеет значение прямая коммуникация с руководителем. Помимо финансовых вознаграждений они требуют и внимания к своей персоне. Отдаленность руководителя или непонимание между ним и сотрудниками заметно снизят эффективность работы команды и ее лояльность к руководству. (№14. Румянцева З. П. 2016, с. 36-37, №20. Кибанов, А. Я. 2014, с. 56-57)

Удовлетворенность карьерой. Большая масса сотрудников хочет к должностного или карьерного роста. В связи с этим затруднение взбивания по карьерной лестнице со стороны руководства приводит к выраженной неудовлетворенности и в том числе к стрессу в поведении.

Часто довольство окружением так значительно влияет на настрой сотрудников их эффективность и желание работать что даже может привести к решению об увольнении из компании.

В связи с этим фактором в наше время набирают популярность тренинги, которые ставят своей целью сплочение команды и улучшение отношений в коллективе. Исследователи психологии сотрудников крупных компаний также советуют избегать привилегированного статуса руководителя, который увеличивает пропасть между ним и другими сотрудниками.

Судя по исследованиям психологов довольство работой имеет взаимосвязями с ограничениями что налагает на него компания в виде сводов правил и уставов и т. п. Если общее количество возлагаемых ограничений на сотрудника превышает его допустимую норму, то вероятность лояльности уменьшается. Поэтому при поступлении на работу нового сотрудника нужно правильным образом знакомить с его ограничениями. (№10. Липатов В. С. 2004, с. 74-86)

Теория удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Герцберга

– теория мотивации, которая говорит о удовлетворённости сотрудника

работой и повышение уровня недовольства работой – это два различных процесса, следовательно, на них влияют совершенно разные показатели.

Теория удовлетворенности / недовольности работой Ф. Герцберга это одна из самых распространённых теорий, объясняющих суть мотивации. Научные изыскания что многократно проводил Ф. Герцберг доказали, что одно лишь устранение раздражающих сотрудника факторов не решает проблемы его недовольности. И наоборот: устранение факторов благоприятно влияющих на мотивацию персонала не факт, что приведёт к их разочарованности работой.

Процесс “удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности” по сути происходит в большинстве случаев от влияния факторов, напрямую связанных с сутью работы то бишь с внутренними факторами деятельности: признание, ответственность, престижность работы, возможность продвижения по карьерной лестнице, перспективы профессионального роста.

Процесс “неудовлетворенность – отсутствие недовольности” оценивается в связи с влиянием факторов внешней среды в рамках которой сотрудник осуществляет свою деятельность буквально находится под влиянием чужеродных по отношению к работе факторов: безопасность на рабочем месте, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами, начальством и подчиненными, а также заработная плата. (№13. Рачок Н. Г. 2014, с. 45-47, №23. Ричи Ш., Мартин П. 2009, с. 26-30)

Отталкиваясь от вышеупомянутой концепции Ф. Герцберг пришёл к тому что при выявлении недовольности условиями труда сотрудников управленец должен в первую очередь устранить факторы вызывающие эту недовольность. По факту понижением уровня недовольности руководителю следовало бы сосредоточиться на подключении мотивирующих факторов с помощью которых можно повысить удовлетворённость и уже с этого момента добиваться высокой эффективности сотрудников.

Вот какие выводы мы можем сделать из этой главы: чем меньше сотрудник удовлетворён условиями труда, тем ниже его эффективность, что в свою очередь приводит компанию к затруднениям в кадровой политике: текучесть кадров, понижение уровня дисциплины и сплочённости команды, небрежное отношение сотрудников к компании и ее имуществу (доходит даже до воровства).

Напротив, полностью удовлетворённый сотрудник также теряет свою эффективность по причине пропавшего желания совершенствоваться и улучшать свои условия труда и расти профессионально и личностно. Кратно понижается уровень мотивированности, появляется безразличность к результату собственной работы. (№24. Мишурова И. В. 2010, с. 78)

Можно прийти к выводу что довольствоваться сотрудников должно быть не на максимальном, а на оптимальном уровне, для поддержания уровня заинтересованности и мотивации сотрудник должен быть отчасти недоволен настоящей обстановкой.

2.2. Анализ текучести кадров на предприятии

Анализ текучести кадров — изучение причин и количества увольнений на предприятии за определенный промежуток времени. В случае повышенной текучести кадров срочно должны быть предприняты меры по уравниванию ситуации так как этот фактор всегда негативно сказывается на эффективности работы, финансах компании и психологическом климате в команде. (№9. Кибанов А. Я. 2012, с. 63-65)

Частая смена кадров является одной из главных проблем компании. Частая смена сотрудников приводит к понижению качества труда и производимых товаров или оказываемых услуг. Новому сотруднику всегда нужно время для «акклиматизации» ему нужно объяснить правдива поведения в коллективе, вводить в курс дел и т.д. Если вовремя зафиксировать эту ситуацию можно избежать потери ценных кадров. Рассмотрение причин текучести сотрудников даёт возможность понять

главные проблемы по причине которых работники уходят из компании. Мы можем классифицировать их в несколько групп: семейно-бытовые обстоятельства, недовольство условиями работы, нарушения трудовой дисциплины. В том числе и самые лояльные сотрудники не захотят долго задерживаться в компании в случае постоянного дискомфорта и неудовлетворённости обстановкой в коллективе. И в случае если на личные мотивы вы никак не повлияете, то с внешними факторами всегда можно что-то сделать.

Причины, приводящие сотрудников в движение различны, проистекают из разных источников и имеют разную силу они не статичны и их сложно оценить.

Мы можем условно поделить их на:

1. Причины, появляющиеся в самой компании (различные внутренние факторы).
2. Личные причины (квалификация сотрудников их физическое и моральное состояние).
3. Причины, влияющие на компанию извне (экономическая и политическая ситуация в мире конкуренция и т. д).

Также в этих группах можно выделить более узкие подгруппы факторов влияющих на работоспособность сотрудников. (№15. Киселева Е. В. 2010, с. 85-88)

Какими-то условиями, приведшими к текучке в коллективе можно управлять и устранить их, некоторые из них управляемы лишь отчасти (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) а какими-то и вовсе управлять невозможно (природно-климатические факторы).

Воздействуя на 1 и 2 вид факторов можно заметно снизить текучесть несмотря на наличие 3 группы факторов.

С этой целью используют разные механизмы: технические (интеграция новых технологий и повышение уровня комфорта работы); управленческие

(подбор максимально подходящих для сотрудника полиций с тем чтобы избежать ситуацию, когда он будет чувствовать себя не востребуемым или малоэффективным); социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата); культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Можно отметить что первоначальный инструктаж перед погружением в работу нового сотрудника заметно понижает уровень текучи среди персонала. Также его понижает уверенность сотрудников в том, что они способны влиять на глобальные процессы, происходящие в компании. Работники ответственнее и с большей отдачей подходят к работе если чувствуют свою полную ответственность за выполнение той или иной задачи и имеют возможность довести ее до конца. Повышает довольство сотрудника и возможность самому решать в каком темпе выполнять задачи и в какой последовательности.

Большой вес в борьбе с текучестью сотрудников имеет сбор и анализ информации о них. Принято первоначально собирать информацию об уволившихся сотрудниках; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19–30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Сильно меняет положение дел в плане текучести кадров стаж сотрудников в компании, после 3 лет работы процент текучести сильно снижается.

Последний фактор взаимосвязан и с возрастом, и с опытом сотрудника. Также нужно учитывать, что у нового сотрудника могут иметься необоснованные ожидания от будущей должности в следствие чего он разочаруется в работе. Это может быть связано, например, тем что при рекрутинге наниматель чрезмерно зависил положительные моменты работы в компании.

Главными мотивами увольнения сотрудников могут являться: низкая заработная плата, несвоевременная ее выплата, несправедливое распределение средств, переработка или неудобное расписание, отталкивающие руководители, неблагоприятные условия работы, сложная доступность геолокации, отсутствие карьерного роста, низкий уровень отбора кандидатур, несправедливые назначения, потребительское отношение к сотруднику, изменения в имидже организации, необоснованные и несправедливые увольнения работников. (№22. Литвинюк А. А. 2015, с. 22-25)

Аналитика кадровой политики и ее неэффективности подразумевает также и психологических факторов, но обычно эти данные не документируют. Управленцы обязаны подмечать сотрудников что хоть и посещают работу, но некачественно выполняют свои обязанности, часто пытаются переложить задачи данные им другим сотрудникам. В основном они тратят время на обеды, беседы и социальные сети.

Скрытая текучесть - имеющиеся негативные эмоции к руководителям, системе поощрений и так далее. Не влекущее за собой увольнение сотрудника. Поводов к радикальному недовольству может быть множество. Эти сотрудники сильно снижают уровень эффективности отдела и компании в целом при этом не покидая ее.

Вовремя определить проблемных сотрудников чрезвычайно важная задача, которой занимается HR компании. В случае если при проверке выявлены следующие факты: повышенный уровень количества отходов производства, понижение эффективности оказываемых услуг или производимых товаров, частые прогулы сотрудников, опоздания и высокий уровень заболеваемости вирусными заболеваниями, нарушения дедлайнов, уходы по собственному желанию, частая неисправность оборудования (провоцируется отношением к нему сотрудников), кофе-брейк и обед у сотрудников занимает больше времени чем работа, работники перекладывают друг на друга ответственность за ошибки и не хотят профессионального роста, думают лишь о ближайших выгодах, то стоит

незамедлительно принять меры по стабилизации этой ситуации. Вышеперечисленные факторы являются далеко не полным перечнем возможных показателей потенциально текучести кадров. В случае несвоевременного реагирования организация начнёт терять ценных сотрудников и снижение уровня конкурентоспособности на рынке, а восстановление этих показателей потребует больших финансовых и временных затрат.

Проверка уровня текучести сотрудников в компании: по каким показателям и как именно проводить проверку текучести сотрудников в компании. Она оценивается с проведением расчётов и принятием во внимание всех аспектов недовольства персонала. В расчетах участвуют данные среднестатистических сотрудников отдела или компании и ушедших по собственному желанию.

В случае, когда процентное соотношение не превышает 2-6% подобную текучесть можно считать нормальной. При повышении данных показателей следует принять меры по стабилизации обстановки.

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1) можно вычислить следуя формуле: $F = \frac{\text{число увольнений работников в плановый период}}{\text{Среднее число сотрудников в плановый период}}$. $F1 = \frac{\text{среднегодовая численность уволенных работников} * 100}{\text{среднегодовая численность}}$.

При участвовавших случаях увольнения и уходов по собственному желанию компания начинает терять деньги, ценных кадров, испытывает сложности с другими составляющими организации и команды. Также часто встречается в последние годы претендент, при котором уходит не один сотрудник, а сразу целый отдел по причине общих негативных мыслей по отношению к руководству и сплоченности коллектива. Анализировать текучесть обязательно нужно с определённой периодичностью дабы выявить проблему своевременно. (№26. Рогожин М. Ю. 2009, с. 56)

Частая смена кадров оказывает негативное влияние на эффективности труда не только тех сотрудников которые намерены уйти с работы, но и на

тех что остаются в компании, то есть совершенно на всех сотрудниках, постоянная текучка не позволяет создать эффективную единую команду.

При всей распространенности данной проблемы мало в каких компаниях можно встретить какие-либо решения по стабилизации этой ситуации. Важно заметить, что подобные действия финансово более выгодны для организации чем восстановление после начала текучки.

Задачей контроля уровня текучести кадров является выявление динамики и показателей, рекрутирование и увольнение кадров из организации. С этой целью подсчитываются ушедшие сотрудники, задают выясняют причины увольнения у написавших заявление об уходе. Некоторые компании просят ответить на вопросы в анкете по поводу причин увольнения.

Проанализировав данные о текучести сотрудников следует принять меры по нормализации ситуации. Это требует выявления факторов ухода, сбор статистики, от которой можно отталкиваться при анализе, выработать механизмы акклиматизации новых сотрудников в коллективе, разделять временно сотрудников на группы с целью выполнения определённых задач, рассмотреть эффективность системы оценивания труда и поработать с графиком работы.

Резюмируя можно сказать что все механизмы должны работать на понижение уровня увольнений по собственному желанию. В случае если в компании повышено психологическое напряжение из-за которого сотрудники увольняются с работниками, имеющими затруднения нужно устраивать беседы и разбираться в их проблемах. Часто сотрудники так привыкают бездействовать что вынуждают увольнять их.

Изучая статистику текучести сотрудников в других компаниях можно сделать определённые выводы и получить опыт. Устроить свою систему работы с данной проблемой под копирку не получится, но это существенно облегчит менеджеров по персоналу. В случае отсутствия в организации кадров, умеющих делать анализ текучести следует обратиться к

специалистам в этой области. Они составят статистику текучести и предложат методы решения этой проблемы.

2.3. Организация найма, учета и развития персонала на предприятии.

Наем это работа по поиску сотрудников с необходимыми навыками и умениями, требуемыми для работы на той или иной позиции. С него начинается процесс управления сотрудниками.

Этому процессу предшествует изучение факторов нужды в сотрудниках, исследование вакантных мест и описание четких инструкций для всех вакантных должностей, а главное точное описание личных спецификаций, требуемых для работы на той или иной должности.

Чаще всего источники сотрудников можно подразделять на внутренние и внешние, пассивные и активные, дорогие и экономные, краткосрочные и долговечные. К внутренним относятся такие механизмы как конкурс в коллективе, слияние некоторых позиций, а к внешним – государственные и частные кадровые агентства, самостоятельный поиск работодателями сотрудников, может вестись через СМИ.

В качестве источников по найму персонала также могут быть рассмотрены следующие: средние школы, техникумы, ПТУ, ВУЗы в виде практик, стажировок, направлений, клиенты и поставщики организации, внешний кадровый резерв компаний, также компания может принять участие в ярмарке вакансий, провести день открытых дверей организации с тем чтобы ознакомить потенциальных сотрудников с компанией, внешняя Реклама, использовать кадровый лизинг персонала, «людей-сэндвичей».

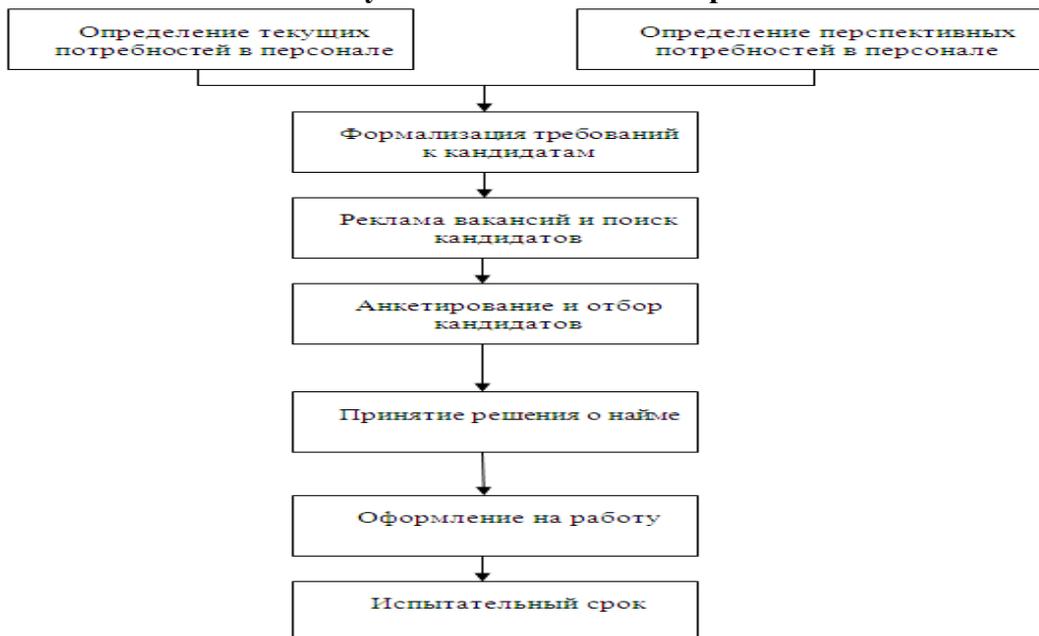
Наиболее экономичным вариантом поиска сотрудников для приема на работу является использование в этом сотрудников уже, работающих в данной организации. Одним из наиболее экономичных направлений поиска кандидатов является использование сотрудников, уже работающих в организации. Еще одним вариантом поиска сотрудников для свободных вакантных мест является сезонный наем сотрудников. Хедхантинг – «охота

за головами» в последнее время получает широкое распространение в Азербайджане. Применение информационных ресурсов интернета является чрезвычайно актуальным и лучшим вариантом для того чтобы найти работников на свободную вакансию.

Со временем прижившийся метод найма менеджеров среднего звена понижается по сравнению с поиском молодых профессионалов называемом.

Активный набор на должности среди имеющегося персонала резко повышает мотивированность сотрудников так как сулит им возможность продвижения по карьерной лестнице и в целом поднимает уровень удовлетворённости работой в команде, но к сожалению, не покрывает в полной мере потребности в новых кадрах. В то же время внешний источник кадров в состоянии обеспечить запрос в полной мере, но к сожалению, не повышает мотивированность персонала и интерес к работе.

Рисунок 3: Схема найма персонала



Источник: Составлен автором на основании (интернет-ресурса https://studbooks.net/1365049/menedzhment/meroprivatiya_organizatsii_nayma_personala_kompaniyu_odisseva, 2019)

Учет персонала организации — это выполняемая на основе регламента совокупность действий по уточнению, автоматизации, накоплению и обновлению информации о количестве и профессионализме сотрудников, а также их личных данных, нужных в связи с трудовыми отношениями.

Данные полученные при анализе могут помочь и при решении следующих задач:

- Прогноз изменений в численности сотрудников.
- Выяснение потребности организации в сотрудниках.
- Решения о повышении и увольнении сотрудников.
- Решения о выделении. Сотрудникам компенсаций, льгот, назначению пенсий (иных пособий).
- Обоснование решений по применению к работникам мер дисциплинарного воздействия (поощрений и наказаний).
- Планирование работы с кадрами.
- Отчеты по работе с кадрами.
- Оценка эффективности кадровой работы.
- Выдача соответствующих сведений по запросам (заявлениям).

Организация собирает как индивидуальные данные о сотрудниках, так и сводные. С целью сбора личных данных используют различные формы (личные карточки работников, учетные карточки работников), а также трудовые книжки: 1. Помимо этого на некоторых сотрудников организации могут вестись личные дела. 2. Главным документом сводных данных является журнал. (<https://hr-portal.ru/article/zarubezhnyy-opyt-motivacii-truda>, 2019)

Улучшение персонала – это не только повышение квалификации как можно решить на первый взгляд. Это процесс как обучения, так и продвижения сотрудников по карьерной лестнице, адаптация их в коллективе, налаживание межличностных отношений и т.д. Для создания подобной системы менеджеру по персоналу требуется большое количество усилий и тесная работа с управляющими другими отделами. В итоге получится целостная система в которую будут входить:

- повышение профессиональной квалификации
- переподготовка работников
- замена сотрудников
- механизмы по повышению лояльности сотрудников.

Задача рекрутинга сотрудников состоит в том, чтобы сформировать запас на все должности в компании учитывая, также и от предстоящих изменений в структуре компании, сокращений, повышений, пенсий, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности. (№18. Аверин А. Н. 2005, с. 65)

Резюмируя, цель работы отдела по работе с сотрудниками в том, чтобы управлять персоналом так чтоб его состав соответствовал поставленным перед компанией задачам.

Разделяют процессы «набора» и «найма кадров».

Научно-методические принципы найма персонала представлены в таблице 1.

Иногда специалисты по управлению сотрудниками следят за механизмом рекрутинга до полной интеграции нового сотрудника в коллектив выполняющий конкретные задачи и в компанию в целом.

Таблица 1: Принципы найма персонала.

Принцип	Содержание принципа
Комплектность	Главным из факторов является широкое изучение индивида, являющегося кандидатом (оценка уровня квалификации, опыта, особенностей биографии, его человеческие индивидуальные качества)
Объективность	Также важным аспектом является минимизация возможности субъективной оценки кандидата интервьюером или другими членами комиссии (при её созыве) оценивающей кандидатов.
Непрерывность	Ещё одним фактором является безостановочная работа по рекрутингу и поиску новых профессионалов в своих сферах и их привлечение к работе в компании
Научность	И последний фактор — это научный подход при отборе кандидатов при повышении квалификации и других образовательных процессах в том числе

Источник: Составлена автором на основании (интернет-ресурса <https://hrhelpline.ru/sovremennye-kriterii-i-metody-otbora-personala/>, 2019)

Набор кадров – это масштабный поиск сотрудников на должности в компанию. Набор кадров же это системный рекрутинг с несколькими стадиями, которые проходит потенциальный сотрудник в рамках механизма найма персонала:

- Изучение нужды в сотрудниках;
- Четкое описание требований к потенциальным сотрудникам;
- Выделение источников кадров;
- Выбор методик оценки и отбора кадров.

Рекрутинг в компаниях производят сотрудники отдела кадров (менеджеры по персоналу).

III ГЛАВА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В СУПЕРМАРКЕТАХ «MEGA STORE»

3.1. Основные направления улучшения системы управления персоналом в супермаркете «Megastore»

Торговая организация «Megastore» была создана в 2013 году. Торговая организация «Megastore» занимается продажей непродовольственных товаров и продуктов питания.

«Megastore» позволяет своим посетителям воспользоваться следующими услугами, позволяющие запомниться именно этому супермаркету из множества конкурентов:

1. хороший ассортимент редких и привычных товаров;
2. высокое качество товаров;
3. индивидуальный подход;
4. качество обслуживания;
5. быстрое обслуживание и отсутствие очередей на кассах;
6. комфорт.

Выше перечисленные факторы являются самими важными для клиентов и покупателей и как раз это позволяет этому супермаркету успешно существовать на рынке.

Ассортимент товаров постоянно обновляется и расширяется, поскольку постоянно появляются новые товары, или новые модификации уже известных марок продукции.

Супермаркет строго придерживается всех правил торговли. Все продаваемые товары имеют необходимые сертификаты качества на всех указаны сроки годности.

Управление персоналом в супермаркете «Megastore» решает задачу по оптимизации труда сотрудников и вследствие чего Асей компании. Возможность сотрудников самим строить свой график и работать так как им

удобно их сознательное участие в управление продажами является важнейшим фактором работы HR стратегии предприятия. Общая схема работы по управлению сотрудниками в «Megastore» представлена на рис. 4.

Рисунок 4: Структура персонала супермаркета «Megastore»



Источник: Составлена автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

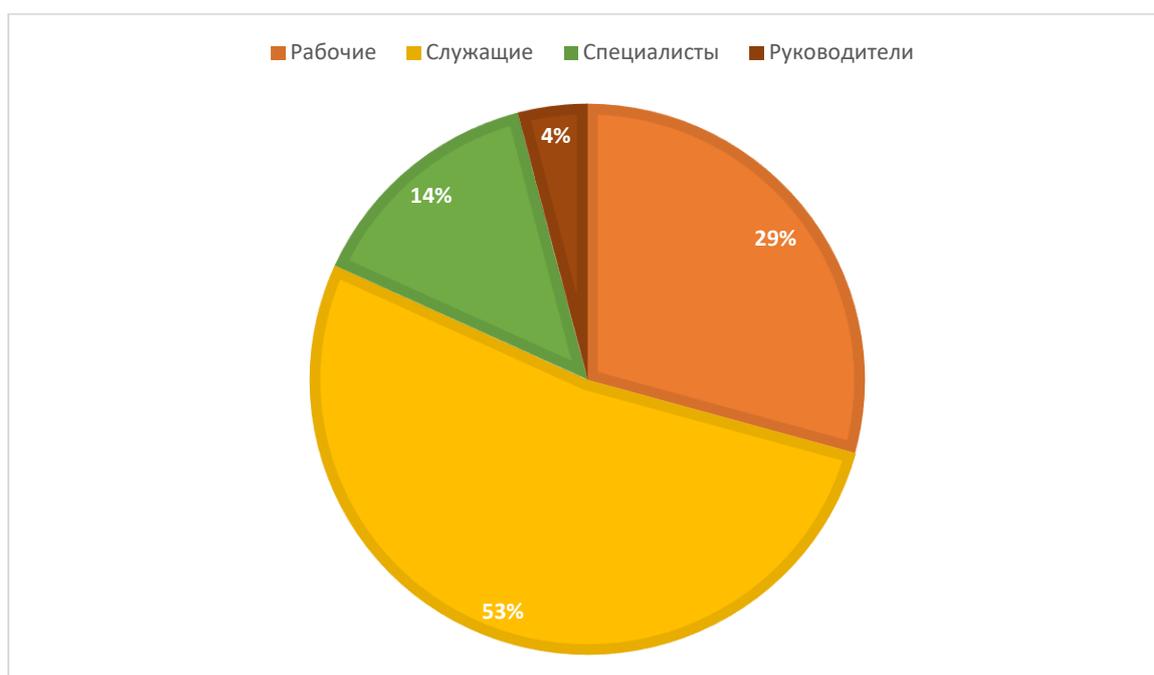
Количество сотрудников в супермаркете насчитывает 21 человек, в том числе:

- управляющий магазином - 1
- заместитель управляющего магазином – 3
- кассиры - 9
- кладовщик – 4
- товаровед – 2
- уборщица – 2

Следовательно, административный персонал торговой организации «Megastore» в едином количестве работников занимает 19%, торгово-эксплуатационный - 52% и запасной - 29%. В составе высшего руководства организации состоят учредитель организации и его заместители. В состав торгово-эксплуатационного личного состава вступают продавцы консультанты. Их численность составляет 11 человек либо 52% всего общего числа. В число дополнительных сотрудников вступают 4 человека работающих в соответствии движению продуктов и 2 уборщицы. Возраст тружеников располагается в районе от 29 до 49 лет.

Процентное соотношение всего персонала представлена на рисунке 5.

Рисунок 5: Состав персонала супермаркета «Megastore»



Источник: Составлен автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

- Рабочие - 29%
- Служащие - 52%
- Специалисты - 14%
- Руководители - 4%

Таблица 2: Состав и структура персонала супермаркета «Megastore»

Показатели	Года		
	2017	2018	2019
Управляющий магазином	1	1	1
Заместитель управляющего	2	3	3
Продавец – консультант	5	4	6
Кассир – операционист	6	8	9
Кладовщик	3	4	4
Товаровед	2	3	2
Уборщица	2	1	2
Грузчик	1	1	2

Источник: Составлена автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

В супермаркете «Megastore» стаж работы в торговле из всего персонала 10 человек имеют опыт работы от 1 до 5 лет, и только 6 сотрудников имеют

опыт работы в торговле свыше 5 лет. Высокий трудовой стаж имеют управляющий, заместитель управляющего и 2 кассира. Численность состава топ-менеджмента указана в таблице 2.

Высокая квалификация сотрудников сильно зависит от возраста и полученного уровня образования. По этой причине во время аналитики общего числа сотрудников выделяем факторы возраста и образования. Возрастная структура супермаркета «Megastore» представлена в таблице 3.

Таблица 3: Возрастная структура рабочих кадров супермаркета «Megastore»

№	Возраст	Руководители	Специалисты
1	18-30 лет	-	8
2	31-39 лет	-	10
3	40-49 лет	1	-
4	50 и стар.	-	2

Источник: Составлена автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

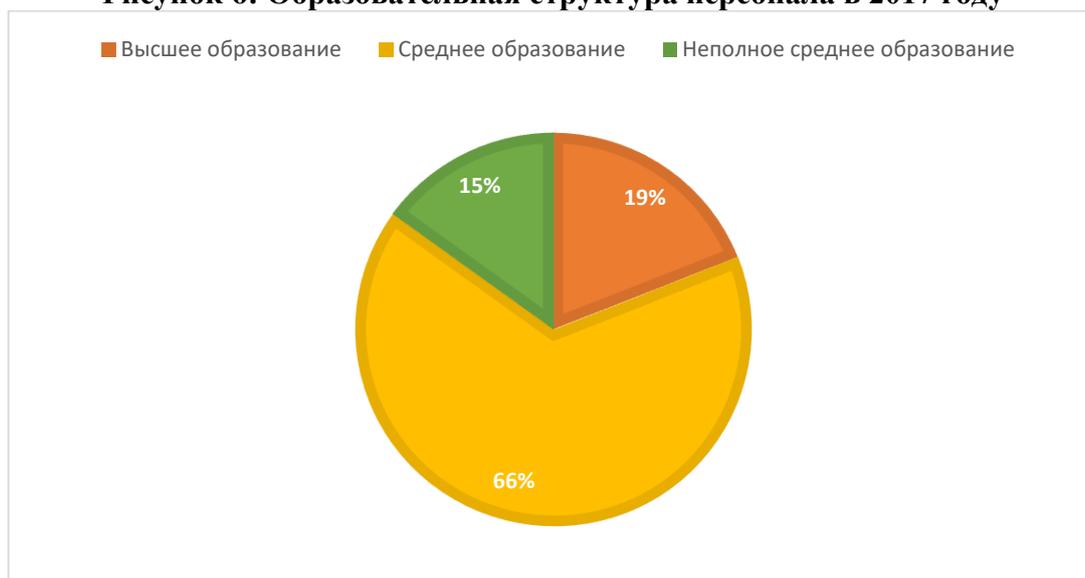
Отталкиваясь от имеющихся показателей можно сказать следующее: в состав топ-менеджмента входят в основном люди в возрастном диапазоне от 39 до 48 лет и это указывает на их богатый опыт работы. Специалисты компании чаще всего имеют возраст старше 35 лет.

Теперь проведём анализ сотрудников по уровню их образования. Хороший уровень образования сотрудников говорит о их способности к быстрому освоению новых сфер деятельности. Имеется корреляция уровня образования сотрудников и их экспертности. Экспертность того или иного сотрудника легко можно оценить по следующим характеристикам: качество его образования (как общего, так и профессионального), опыт работы в данной сфере, стаж практической работы. Сотрудники не получившие высшее образование идут по «квалификационной лестнице». Разберём уровень образования сотрудников данной организации.

Сообразно уровню образования персонал супермаркета малоквали-

фицированный. (рис. 6)

Рисунок 6: Образовательная структура персонала в 2017 году



Источник: Составлен автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

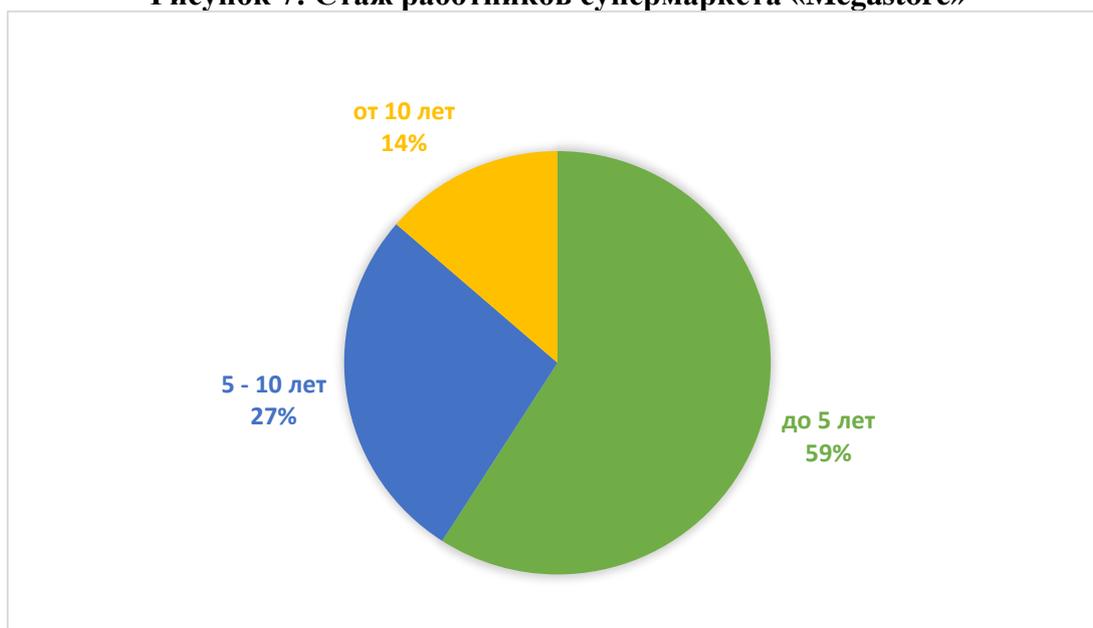
- Среднее - 66%
- Высшее - 19%
- Неполное среднее - 15%

Высокое образование имеет управляющий, заместители со средним образованием. Как видно из рисунка 4, среднее образование (в отсутствии торговой экспертности) владеют 8 сотрудников или 66% количества. Неполное среднее образование имеют 3 человека либо 15% количества.

Состав сотрудников по воспитанию подразделяется таким образом, что основная часть управляющих и профессионалов имеют высшее образование. На управляющих должностях действуют специалисты с огромным стажем сообразно этому профилю, владеющие явными организационными, деловыми профессиональными и личными свойствами, умеющими принимать правильные решения.

По наличию и уровню стажа работы кадры делятся на 3 подкатегории. Сотрудники со опытом до 5 лет составляют большую часть персонала -13 сотрудников, с опытом от 5 до 10 лет составляет 6 труженика, выше 10 лет - 3 специалиста. Управляющие имеют трудовой стаж от 10 и более лет.

Рисунок 7: Стаж работников супермаркета «Megastore»



Источник: Составлен автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

В данной организации имеется высокая микро-текучесть персонала, которая выше 5% в год и вызывает значимые финансовые утраты, что ведет к организационным, кадровым психологическим проблемам.

Высокая микро-текучесть персонала негативно воздействует на нравственное состояние остальных работников, на их мотивацию и лояльности организации.

Завышенная микро-текучесть сотрудников в организации считается главным признаком, свидетельствующим о невысокой отдаче работников, что связано с низкой системы мотивации сотрудников.

Таким образом, главными факторами увольнения работников в данной организации являются:

- невысокая заработная плата;
- недостаток возможностей для служебного подъема, профессиональной подготовки.

Лучшим средством оценки довольства персонала собственным трудом в организации считается анкетный выборочный опрос. Итоги, приобретенные в ходе часто проводимых выборочных опросов, разрешают сравнить довольство различными гранями работы с теми переменами, которые

проистекают в организации. Нередко эти выборочные опросы разрешают обнаружить принципиальные отличия в степени довольства отдельными гранями работы для различных категорий тружеников организации, которые молвят о тех либо других не очень благоприятных направленностях, имеющих необходимость в корректирующих действиях со стороны организации.

Если изучение ведется в различных подразделениях организации и охватывает тружеников различных профессиональных групп, тогда руководители не получают главную информацию, позволяющую на основании приобретенных итогов вовремя предпринять шаги, нацеленные на поднятие довольства труда работников определенных подразделений и определенных профессиональных групп.

Ниже приведен блок анкеты, использовавшейся при оценке степени довольства работой персонала супермаркета «Megastore».

Проанализируем, как удовлетворены работники организации перспективами профессионального и служебного роста.

Данная анкета позволяет оценить не только общую удовлетворенность персонала своим трудом, но и ее составляющие.

Результаты анкетирования в супермаркете «Megastore» приведены в таблице 4.

Итоги анкетирования работников проявили, будто фактически сообразно всем ответам получены средние итоги. Итоги ответов варьируют от 3,64 по 2,49 баллов. Более высоко оценили работники вероятность увеличения собственной квалификации - обычный балл 3,64.

При разборе полученных итогов следует рассматривать характеристики довольства тружеников отдельными гранями работы, итоговый индекс довольства, получаемый суммированием всех оценок (колеблются от 26 по 70 баллов)

Таблица 4: Анкета на удовлетворенность персонала своим трудом в супермаркете «Megastore»

Мотивирующие факторы	Средняя оценка
Организация труда	3
Объем работы	2
Санитарно-гигиенические условия труда	2,5
Заработная плата	2,5
Премии	3,5
Отношения в коллективе	4
Отношения с администрацией	3
Отношения администрации к запросам работников	3
Перспективы роста	3,5
Объективность оценки работы руководством	3,5
Возможность обучения и повышения квалификации	4
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития	3
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	3,5
Решение социальных вопросов	3

Источник: Составлена автором на основании проведения исследований в супермаркете «Megastore»

- 5 - высочайшая критика
- 4 - отменная критика
- 3 - средняя критика
- 2 - нехорошая критика
- 1 - совсем нехорошая критика.

Проанализировав систему управления супермаркета «Megastore», можно сделать такой вывод, что главным недостатком в управлении персонала считается микро-текучесть работников. В компании наличествует высокая микро-текучесть персонала, в общем количестве ситуаций молодых работников. Изучая причины текучки сотрудников в супермаркете «Megastore», следует отметить, что большая часть работников рассматривает данный супермаркет как организацию с низкой заработной платой и не

имеющих условия для служебного подъема. Руководству организации нужно обеспечить методы повышения устойчивости сотрудников.

Для разрешения, данных недочетов в организации рекомендуется следующие меры для совершенствования механизма менеджмента сотрудниками:

1. Оптимизация механизма выдачи зарплат.
2. Изучение намерения карьерного роста сотрудников.
3. Прочерчивание аттестации сотрудников как метод мотивировки.

3.2. Совершенствование системы оплаты труда в «Megastore»

Мотивация работников признавалась и признается одним из главных вопросов для управляющих любой фирмы. Основным катализатором, естественно считаются материальные стимулы.

Для увеличения значения мотивации персонала используется возмещающий пакет, составленный из по факту зарплаты и обеспеченных сотрудникам социальных льгот (наличие страховки, питания, автотранспортных услуг и т.д.). Все стимулы обязаны единожды в год изменяться, сочетаться с льготами, что обеспечивают другие компании.

Например, можно использовать следующие виды материальных стимулов:

- Персональные едино-разовые премии из-за выполнение работы;
- Пересмотр зарплаты в соответствии с конечными результатами деятельности сотрудника за год;
- Корпоративная премия результатам года (уровень этой премии напрямую зависит от деятельности организации, в данном при начислении премии к любому работнику в соответствии с его положением в компании работают разные оценочные данные)

Так же рекомендуется использовать систему премирования (принимая во внимание специальность и должность, уровень сложности и быстроты выполняемых задач, профессиональную подготовку).

Но, данный подход имеет некоторые трудности. В случае, если премия выдаётся слишком часто, она превратится для работников в обязательную часть зарплаты. В данной ситуации снятие премии будет приравниваться к штрафу, взимаемому с зарплаты.

Материальное вознаграждение играет основополагающую роль в мотивации сотрудников, но совершенно не считается общим способом мотивации сотрудников. Также следует использовать предоставление отгулов, продвижение по карьерной лестнице и т.д.

Принимая все меры по повышению заработной платы, нужно необходимо использовать гарантийные и компенсационные выплаты, устанавливаемые, ниже тарифной платы.

Необходимо вознаграждать общественную работу. В заработной плате выражается только стандартное использование рабочего потенциала определённой квалификации. Социальное вознаграждение содержится плюс ко всему и в том, чтобы был стимул для увеличения личной зарплаты благодаря увеличению результативности собственной работы.

Также считается, что лучшим стимулом для работников являются премии. Выработываемые в компании механизмы прощения направлены на побуждение подъема выработки проявления инициативы. Однако во всяком случае премии следует выдавать сотрудникам при ими перевыполнении ими поставленной цели и при высоком темпе работ.

Таким образом, вероятны 3 главных способа улучшения оплаты труда сотрудников:

1. Уровень премирования и взнос всех сотрудников оценивает команда. Этот способ мотивации считается действенным³. и следует его применять во многих организациях.

2. Социальные льготы и выплаты, значимость которых в последние годы все растёт, почти все сотрудники выбирают работу, в которой имеется социальный пакет: льготы, выплаты, больничные листы и т.д. Следует

отметить, что не все сотрудники попадают в перечень социальных выплат и льгот.

3. Использование системы «эластичные льготы» - в соответствии социальным льготам и выплатам. суть содержится в том, будто наиболее просторный комплекс льгот и выплат позволяет труженикам избирать те, которые их более мотивируют. Примером может служить: банк отпусков. Они объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п.

И когда работнику требуется дополнительно взять выходной день, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, т.е. как бы «выкупить» в счет будущих отпускных.

Льготы и выплаты влияют и мотивируют работника, хоть не фигурируют в платежных ведомостях.

Они служат:

- социальной защитой трудящихся;
- средством привлечения квалифицированных работников;
- развитию духа лояльности к фирме.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива).

В итоге предложенных мероприятий у работника увеличится заработная плата, а это является практически главным, стимулирующим методов повышения производительности труда у работников.

Таблица 5: Факторы материального стимулирования сотрудников супермаркета

№	Фактор	Сущность
1	Заработная плата	Основная заработная плата
2	Премии, надбавки	Увеличивающие и понижающие коэффициенты для трудящихся при определении заработной платы
3	Дополнительные выплаты	Авансирование деловых и собственных затрат в зависимости от итога труда

Источник: Составлена автором на основании (интернет-ресурса <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2120>, 2019)

Следует отметить, что финансовая подоплека хоть и занимает важное место в мотивации сотрудников, но пользуясь лишь этим инструментом и не принимая во внимание других механизмов срabатывает очень слабо. Она должна работать наряду с социальными, психологическими и административными показателями, например, правильная обстановка в коллективе, делегирование сотрудникам каких-то управленческих задач и т.д.

Таким образом материальная мотивация в супермаркете «Megastore» применяется как инструмент помощи сотрудникам не только в возмещении физиологических запросов, но и морально психологических. Уровень финансовой награды также отражает уровень доверия и привилегий имеющихся у сотрудника. В таком случае поднятие уровня финансового вознаграждения говорит о положении сотрудника в коллективе. Иногда авторы научных трудов в этой сфере говорят о финансовой награде как об инструменте повышения уровня самоуважения. Подобная финансовая подоплека — это то что сотрудник ценит выше всего. У разных индивидов разные системы ценностей поэтому иногда финансовое вознаграждение не так эффективны.

Правомерно считать, что не оптимизированный механизм финансовых вознаграждений способен демотивировать сотрудников и привести к другим негативным последствиям для компании ухудшения производственных мощностей и т.д. Демотивированные сотрудники способны начать открытую конфронтацию с руководящим составом компании перестать работать начать бунт или просто уйти из компании.

Оптимизированная система финансовых мотиваций в супермаркете «Megastore» улучшает производственную мощь сотрудников и указывает нужное русло для них. Любые перемены в области мотивирующим наград обязаны прописываться и расшатываться заранее им должна предшествовать определенная подготовка, ибо это очень ответственный момент который напрямую задевает финансовые интересы работников. Значимость

вознаграждений заключается в стимуляции работников и направлении их на выполнение конкретных задач и объединить задачи компании и интересы сотрудников.

Для стимулирования сотрудников супермаркета «Megastore» следует использовать такую систему вознаграждения, которая включала следующие элементы:

1. Рекрутинг сотрудников в компанию. Компании противостоят друг против друга не только на своём рынке, но и на рынке труда, стремясь привлечь специалистов, что нужны им с целью выполнения задач компании. В этом плане механизм вознаграждения обязан быть привлекательным и эффективным по отношению к тем сотрудника, какие нужны компании.

2. Удержание работников в компании. В случае несоответствия финансовых поощрений в компании с имеющимися предложениями на рынке труда, работники могут решить уволиться или устроить забастовку. Дабы не утратить кадры на образование и повышение квалификации которых компания потратила определенные ресурсы, управленцы обязаны сделать свой механизм поощрений интересным для потенциальных сотрудников.

3. Оптимизация трудовой деятельности. Поощрение обязано направлять сотрудников на нужные для компании действия и задачи. Высокие производственные показатели, творческий подход к работе, профессиональные навыки и приверженность целям компании обязаны быть поощрены финансово в соответствии с системой вознаграждения.

4. Контролирование затрат на сотрудников. По причине того, что затраты на персонал составляют большую часть расходов нынешних компаний, оптимизация этих затрат играет очень важную роль для всей компании в целом. Правильно выработанный механизм поощрений разрешает компании держать под контролем растраты на персонал при этом сохраняя нужных ей сотрудников.

5. Оптимизация и лёгкость. Механизм поощрений обязан быть доступен пониманию любого сотрудника компании (в обратном случае он может вызывать негативные последствия для компании), и главное не быть чрезмерно ресурсо-затратным для компании.

6. Соответствие требованиям законодательства. Нельзя нарушать законы государства при плате заработных плат сотрудникам. Нарушения могут привести к судебным и административным санкциям против компании. Это в свою очередь приведет к большим материальным и моральным затратам.

Вышеперечисленные элементы механизма поощрений способны в каких-то нюансах противопоставляться друг другу (к примеру, контролирование издержек и вовлечение высокообразованных сотрудников). Управленцы компании обязаны оптимизированное соотношение важности разрешения этих задач (по-своему в каждой компании в различные моменты их развития). Когда строится новая организация обычно вопрос снижения издержек в работе с сотрудниками отходит на второй план, а первое место занимает фактор рекрутирование более высококвалифицированных сотрудников. На момент экономического кризиса в компании чаще всего поиск новых работников откладывают в долгий ящик и максимально снижают издержки, связанные с выплатами зарплат.

Так можно понять, что главной задачей поощрения в торговой организации ставится гарантирование достижения целей компании благодаря рекрутирование мотивирование и сохранения личного состава.

3.3. Разработка плана карьерного роста работников

Одним из главных задач руководителя считается создать систему управления карьерным ростом в организации, так как карьера для сотрудника является одним из главных показателей, который влияет на эффективность, развитие и стабильность компании. Карьерный рост считается главным показателем, благодаря ему организации строит свое будущее.

Позиция работника в организации может быть не стабильной. Это связано с понятием деловой карьеры. Человек может подняться по карьерной иерархии до того места до которого позволит пирамида иерархии организации. Это является вертикальным процессом. Со временем для большинства сотрудников этот процесс останавливается. Остановка данного процесса является проблемой и для сотрудника и организации. Имеется и горизонтальная смена карьеры. Здесь уже работник меняет место работы на аналогичную должность в другой компании. (№13. Рачок Н. Г. 2014, с. 35-38)

Надо отметить что важными факторами в карьерном росте является личные качества, знания и мотивация сотрудника. Но и существуют и внешние факторы которые влияют на карьерный рост:

- максимальный карьерный рост в компании;
- количество постов, который сотрудник должен пройти от текущего положения по последнему;
- уровень позиции;
- потенциальная мобильность.

Хотелось бы более подробно рассмотреть проведение аттестации работников в супермаркете «Megastore».

Переаттестация считается одним из основных нововведений в систему управления персоналом фирмы, так как этот способ карьерного роста повышает у служащих энтузиазм к труду, оживляет ответственность и честность. Сотрудники понимают, что у руководства фирмы появляется возможность устранить некавалифицированных сотрудников.

Переаттестация включает в себя такие последовательные меры:

1. подготовку пакета нужных документов согласно аттестуемым работникам;
2. прочерчивание аттестации;
3. внедрение итогов аттестации.

Аттестационная критика несет в себе сильную мотивацию и считается посылом конфигурации поведения труженика торгового центра. Степень

профессиональной подготовки и компетентности имеет возможность быть опробованным с помощью внутреннего теста, включающего в себя такие вопросы, которые отражают возможности служащих, и вопросы, проверяющие совместный степень воспитания, разума, быстроту реакции, неординарность мышления.

Целями проведения аттестации в супермаркете «Megastore» являются:

- обнаружить сильные и слабые стороны сотрудников супермаркета «Megastore»;
- определить квалификации, знаний, фактических умений сотрудников супермаркета и установить их соотношение (несоответствие) потребностям занимаемой должности;
- обнаружить виды применения возможностей работника;
- стимулировать рост профессиональной компетенции работника;
- определить направления повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внести предложения о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в супермаркете «Megastore» предлагается проводить аттестационной комиссией, которая назначена руководством супермаркета. В аттестационную комиссию входят секретарь, председатель и члены комиссии в которую входят специалисты и руководители. Необходимо так же и составить Положение о проведении аттестации, сроках и графиках. Управляющий должен принять его и довести до сведения сотрудников за месяц.

Процедура аттестации в супермаркете «Megastore» является прозрачным для всех сотрудников, т.е. все осведомлены о том, как будет протекать данный процесс. Однако следует отметить, что необходимо знать, как сотрудник организации видит свою работу, насколько ответственно к ней относится: он должен выбрать конкретную цель и задачи,

указать методы и способы их достижения, а также время, в течение которого нужно добиться необходимого. Существует также особая форма, с помощью которой оценивается деятельность сотрудников организации (см. приложение). Помимо этого, сам сотрудник оценивает тот, отдел в котором он работает (перспективы развития и т.д.).

Следующий шаг заключается в том, что руководитель организации, а именно того подразделения, где работает сотрудник, вступает с ним в контакт, общается, письменным образом указывает на результаты его деятельности, насколько он эффективно и мобильно выполняет свою работу. Данное действие проводится со стороны руководителя по определённой схеме. Все показатели сотрудников организации делят на пять уровней, начиная с «лучший» и до «худший». Например, если рассматривать ответственность сотрудника, которое было оценено на пять по пятибалльной шкале, то можно утверждать, что сотрудник в полной мере может эффективно выполнять свои обязанности и весьма ответственно относится к поставленным задачам.

В самом конце у руководителя формируется окончательное представление о том, насколько рентабельно то, что сотрудник занимает ту или иную должность, справляется ли он со своими обязанностями и т.д. Однако следует также отметить, мнение руководителя и членов аттестационной комиссии могут вполне даже не сходиться.

Вслед за вышеуказанными действиями следует предоставление членам аттестационной комиссии профессионального портрета каждого отдельного сотрудника организации, т.е. предоставляется информация о результатах деятельности сотрудника, на основе чего становится возможным дать оценку будущего развития его знаний и навыков.

Далее сотрудник проходит собеседование. На основе данного собеседования члены аттестационной комиссии вместе с руководителем организации принимает одно из следующих решений:

- соответствие своей должности;

- соответствие своей должности, но не в полной мере;
- несоответствие занимаемой должности.

Следует подчеркнуть, что данный способ проверки уровня квалификации сотрудника организации является весьма объективным, ибо во внимание принимается мнение каждого из принимающих участие сторон, в первую очередь, сотрудника, руководителя организации, а также членов аттестационной комиссии.

В целом это предоставляет возможность более точно определить уровень квалификации сотрудников организации и выявить насколько эффективно они справляются со своими обязанностями.

Усиление супермаркета «Megastore», а также стратегия, которой она придерживается, способствуют поиску более рациональных способов взаимодействия с персоналом.

Руководство супермаркета «Megastore» пришло к выводу, что наиболее точную и объективную оценку деятельности сотрудников можно дать лишь с помощью такого метода как аттестация.

Данный процесс в супермаркете «Megastore» проводится почти каждый год. Следует отметить, что сотрудникам заранее предоставляется информация о дате проведения аттестации. По этой причине должны быть уточнены цели проводимой аттестации, т.е. с руководителями компаний проводят беседу, они получают ответы на все необходимые вопросы.

Следует отметить, что при оценке эффективности деятельности сотрудников организации необходимо выяснить собственное отношение сотрудников к их обязанностям. С этой целью они имеют право высказаться по поводу задач, которые им приходится решать, а также цели, которой необходимо добиться.

Сотруднику организации предлагают оценить собственные достижения в течение последнего рабочего года и отметить каков его план относительно своего карьерного роста в организации, есть ли он вообще, каковы его задачи и цели на будущее и т.д. Сотрудник организации отмечает те трудности,

которые возникали во время выполнения своих обязанностей, куда могут быть включены также непонимания во время взаимодействия с коллегами, руководством и т.д.

После сотрудник обращает внимание на свои преимущества и недостатки, на то, что способствует накоплению знаний и опыта в деле, высказыванию мнения относительно проводимых различных мероприятий, оказывающих непосредственное влияние на развитие персонала в целом. В самом конце опросника сотрудник оценивает отдел, в котором он работает, а также указывает на тот момент, каково его мнение относительно занимаемой позиции в будущем.

Наряду с эффективностью выполнения обязанностей сотрудником оцениваются и его такие личные качества как: надёжность, ответственность, целеустремлённость, мобильность и т.д.

Помимо отмеченного, руководитель должен сказать каковы недостатки или же наоборот преимущества деятельности того или иного сотрудника. Оценивается насколько было рационально нанять сотрудника на ту или иную должность, т.е. насколько умело он справляется с поставленными задачами, в какой степени он может добиться поставленной задачи.

Данная оценка позволяет придерживаться принципа объективности относительно деятельности всех сотрудников.

Следующий шаг - это то, что руководитель должен дать оценку результатов деятельности сотрудника.

Соответственно, оцениваются все качества сотрудника относительно его работы. Максимальное количество баллов, которое может набрать сотрудник, равно 50, а минимальное это 20 баллов.

В итоге руководитель должен сделать заключение о степени соответствия должности, которую занимает сотрудник, к его работе.

После проведения данной проверки руководитель должен выбрать одно из следующих пунктов:

1. Сотрудник готов перейти к следующей ступени своей карьеры. Он вполне умело справлялся со своими обязанностями, необходимо повышение.

2. Сотрудник хорошо справляется со своими обязанностями. Возможен карьерный рост, но после определённого периода квалификации.

3. Сотрудник соответствует своей должности. На данный момент времени карьерный рост не представляется реальным.

4. Не в полной степени справляется со своими обязанностями. Необходима переквалификация данного сотрудника.

5. Полностью не соответствует занимаемой должности и не подлежит переквалификации. Необходимо уволить.

Подобный подход способствует более ясно представить видение руководителем выполняемых сотрудником работ и избежать не точной оценки деятельности сотрудника.

Вся информация, полученная членами аттестационной комиссии о сотруднике включается в его личное дело и могут быть использованы при будущих оценках результатов деятельности сотрудника.

Сотруднику организации также предоставляется возможность ознакомиться с итогами аттестации. Он также имеет право потребовать копии конечных документов.

Обобщив вышесказанное, можно прийти к такому выводу, можно дать оценку рентабельности занимаемой сотрудником должности, насколько успешно он справляется с поставленными руководством задачами, каков его вклад в развитие организации и т.д.

Таким образом, прибегая к данной оценке, руководство организации может оказывать необходимое воздействие на своего сотрудника.

Предложенная процедура аттестации сотрудников в супермаркете «Megastore» вполне достаточно объективна, ибо разрешает осуществление время от времени проверять деятельность всех сотрудников организации; она составлена по факторам оценок и включает в себя мнение каждого из

заинтересованных участников, от самого сотрудника вплоть до топ-менеджмента организации.

Таблица 7: Действия по проведению аттестации

Линейные управленцы	Отделы управления персоналом
1. Сопровождают по вычленению важных факторов оценивания 2. Принимают участие в образовательных механизмах в виде экспертов готовят персонализированные оценочные параметры (анкетные формы, характеристики, рекомендации) для проходящих аттестацию 3. Принимают участие в работе комиссий	1. Опираясь на политику компании вырабатывают стандартизированные параметры оценивания сотрудников 2. Прорабатывают нормы и обучающие материалы 3. Обеспечивают работу проверяющих комиссий 4. Повышают квалификацию управленцев, обеспечивают их оптимизированную работу в пределах проверяющих процедур 5. Рассматривают и проводят аналитику данных 6. Держат под контролем работы проверяющих комиссий

Источник: Составлен автором на основании (интернет-ресурса <https://www.cfin.ru/encycl/appraisal.shtml>, 2019)

По итогу это позволяет точнее предвидеть последующую работу по найму сотрудников и оценить готовность сотрудников к выполнению своих профессиональных задач в рамках компании и оценка возможности его роста.

Разберём таблицу 8, тут отражена социально-экономическая оптимизация стратегии внедрения аттестации в механизм управления сотрудниками супермаркета «Megastore».

Таблица 8: Социально-экономическая эффективность проекта

Собрания	Социальная оптимизация	Финансовая оптимизация
Введение в компанию системы оценивания сотрудников	1. Повысятся показатели деятельности всей организации. Растёт уровень заинтересованности сотрудника в плодах своей деятельности. 3. Помогает увеличению уровня профессионализма сотрудников.	1. Понижение текучки кадров. 2. Повышение товарооборота. 3. Повышение показателей прибыли. 4. Оптимизация затрат на рекрутинг новых сотрудников 5. Оптимизация производительности работы сотрудников.

Источник: Составлен автором на основании личных выводов

В процессе исследования провели опрос среди сотрудников нескольких компаний, на основе чего были сделаны следующие выводы:

1. Всего 13 % опрошенных работа интересуют и удовлетворяет, 37% интересуют, 32% не удовлетворяет, а 18% хотят уйти с места работы.

2. 52% ответили, что им нравится их работа, другие 48%, что не нравится.

3. 43% считают, что у них есть возможность карьерного роста, а 57% не видят для себя такой возможности

4. Лишь 20% респондентов довольны льготами для сотрудников, 40% недовольны ими

5. 11% очень довольны брендом компании, в которой работают, 19% довольны, 10% ответили скорее да, чем нет, 20% скорее нет, чем да, 40% совсем недовольны

6. Почти все респонденты подтвердили, что стиль менеджера влияет на их работу

7. Лишь 20% довольны и совсем довольны стилем управления своего начальника, остальные опрошенные недовольны и совсем недовольны

8. 15% ответили, что руководитель иногда учитывает их мнение, 25%, что иногда принимает во внимание, 20% что изредка, а 40%, что никогда

9. 24% довольны обучающими программами в компаниях, 16% скорее да, 32% скорее нет, и 28% полностью нет.

Среди респондентов 37% составили мужчины и 63% женщины. Средний возраст опрошиваемых составил 25 лет.

Проведенное анкетирование показывает, что в целом в отечественных компаниях руководители придерживаются авторитарного стиля руководства, не учитывают мнения сотрудников при принятии решений, недостаточно внимание уделяют образовательным программам среди сотрудников, и предоставляют незначительные льготы для работников. Таким образом

данная ситуация не может соответствовать современным требованиям, требования переходя на инновационную экономику, экономику знаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом – это комплексное, планомерно организованное влияние с помощью взаимозависимых организационно-экономических и социальных мер на процесс создания, разделения, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компании, на создание условий для эффективного использования трудовых ресурсов для лучшего функционирования компании и высокого развития, работающего в ней персонала.

Объектом исследования является организация «Megastore», которое входит в число ведущих супермаркетов в Азербайджане.

Основной задачей кадровой политики является создание эффективного персонала, который в сила качественно и быстро решать проблемы. Для достижения данной цели «Megastore» правомерно проводит работу, предназначенную для увеличения профессионального уровня персонала, усовершенствование системы подбора и расстановки кадров, создание условий для максимально быстрого карьерного роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

Имеющаяся в данный момент в «Megastore» численность персонала удовлетворяет потребность в кадровых ресурсах.

Важнейшее требование «Megastore» к работникам: и молодым, и квалифицированным - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на «Megastore» выяснили, что основными причинами для увольнения специалистов являются: низкая заработная плата; неудовлетворенность коллективом (иногда и руководителем); нестабильное положение работника на предприятии; отсутствие перспективы.

Далее будут рассмотрены предложения по устранению проблем в управленческой системе персоналом и советы по усовершенствованию системы управления персоналом в супермаркете «Megastore»:

1. Придерживаться кадровой стратегии, которая ориентирована на привлечение сотрудников средней и высокой квалификации.

2. Руководству компании следует прогнозировать потребность в персонале параллельно с планированием общих тенденций развития, заранее искать подходящего кандидата, который соответствует всем требованиям. Запас времени позволит более тщательно изучить каждого претендента и выбрать самую подходящую для получения максимальной пользы.

3. Дать превосходство профессиональным качествам претендента, а не возрастным показателям.

4. Необходимо формировать резерв кадров для того чтобы в случае отсутствия какого-либо сотрудника имелась замена на него т.к. в противоположном положении это может нанести серьезный ущерб.

5. Применение материального стимулирования труда, которое обеспечит высокую производительность сотрудников.

6. Нужно осуществлять аттестацию персонала – полная оценка сильных и слабых сторон персонала, соответствие персонала требованиям поста. Все эти мероприятия помогают администрации сделать максимально верный вывод о возможности награждения или наказания работника.

Все эти мероприятия позволят руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника.

Руководителям необходимо уделить особое внимание на негативные взаимоотношения в коллективе. В данном случае необходимо искоренить враждебные отношения, путем сглаживания конфликтных ситуаций и недопущения таковых, либо перевести специалиста на другую работу, сменив тем самым трудовой коллектив.

Эти основные аспекты помогут руководителям для достижения сотрудников удовлетворенностью работой, что скажется на результативности труда.

Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами организации «Megastore».

Предложенные мероприятия позволят, прежде всего, текучесть кадров подвести к минимуму, что обеспечит повышение стабильности, а это положительно отразится на финансовом состоянии супермаркета «Megastore».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На азербайджанском языке:

1. Axundova N.F. “Təşkilati davranış” (dərs vəsaiti). Bakı, 2014, 120 s.
2. Quliyeva Ş.T. “Menecmentin əsasları”. (dərs vəsaiti) Bakı, 2017, 150 s.
3. Həmidov H., Əliyev M. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” (Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti), Bakı, 2002, 203 s.
4. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment” Bakı, 2007, 340 s.
5. Talıblı M. “İqtisadiyyatda insan dəyəri”. Bakı, 2014, 168 s.

На русском языке:

1. Бевзюк Е. А., Попов С. В. (2015) «Регламентация и нормирование труда», Москва, «Дашков и Ко.», 212 стр.
2. Исаева О. М., Припорова Е. А. (2016) «Управление человеческими ресурсами», Москва, «Юрайт», 246 стр.
3. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. (2014) «Психология управления персоналом», Москва, «Юрайт», 478 стр.
4. Федорова, Н. В. (2013) «Управление персоналом организации: учебное пособие», Москва, «КНОРУС», 512 стр.
5. Демченко, А. А. (2013) «Управление персоналом», Москва, «МЭГУ», 325 стр.
6. Грачев М. В. (2011) «Суперкадры: управление персоналом и международные компании», Санкт-Петербург, «Ремесло», 257 стр.
7. Егоршин А. П. (2007) «Управление персоналом: Учебник для институтов», Новгород, «НИМБ», 214 стр.
8. Зайцев Г. Г. (2009) «Управление персоналом», Москва, «Северо-Запад», 187 стр.
9. Кибанов А. Я. (2012) «Управление персоналом организации», Москва, «ИНФРА-М», 422 стр.
10. Липатов В. С. (2004) «Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов», Москва, «Люкс-арт», 274 стр.
11. Маслов Е. В. (2013) «Управление персоналом компании», Москва, «ИНФРА-М», 476 стр.
12. Минаев Э. С. (2013) «Маркетинг персонала: функции и способы», Москва, «Столица», 187 стр.
13. Рачок Н. Г. (2014) «Способ комплексной оценки сотрудников управления. Управление персоналом», Москва, «ИНФРА-М», 277 стр.
14. Румянцева З. П. (2016) «Начальнику компании о новейших мыслях в области управления персоналом», Москва, «Юнити», 319 стр.
15. Киселева Е. В. (2010) «Планирование и развитие карьеры. Учебное пособие», Вологда, Легия, «Филиал СЗАГС», 332 стр.
16. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. (2014) «Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация», Москва, «ИНФРА-М», 304 стр.

17. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. (2013) «Управление персоналом», Санкт-Петербург, «Тетра-Системс», 288 стр.
18. Аверин А. Н. (2005) «Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации», Москва, «РАГС», 224 стр.
19. Бовыкин В. И. (2011) «Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов», Москва, «ИНФРА-М», 249 стр.
20. Кибанов, А. Я. (2014) «Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом"», Москва, «ИНФРА-М», 447 стр.
21. Маслова В. М. (2015) «Управление персоналом», Москва, «Юрайт», 508 стр.
22. Литвинюк А. А. (2015) «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика», Москва, «ИНФРА-М», 400 стр.
23. Ричи Ш., Мартин П. (2009) «Управление мотивацией», Москва, «Юнити-Дана», 400 стр.
24. Мишурова И. В. (2010) «Управление мотивацией персонала», Москва, «Феникс, МарТ», 272 стр.
25. Никифорова Н. А. (2008) «Управление персоналом. Краткий курс», Москва, «Окей-книга», 128 стр.
26. Рогожин М. Ю. (2009) «Документационное обеспечение управления», Москва, «Феникс, МарТ», 272 стр.
27. Спивак В. А. (2015) «Деловые коммуникации. Теория и практика», Москва, «Юрайт», 460 стр.
28. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. (2014) «Деловые коммуникации. Теория и практика», Москва, «Юрайт», 384 стр.
29. Дзялошинский И.М. (2016) «Деловые коммуникации» Москва, «Юрайт», 220 стр.
30. Спивак В. А. (2014) «Деловые коммуникации. Теория и практика» Санкт-Петербург, «ИНФРА-М», 464 стр.

На английском языке:

1. R. J. Reddy, "Personnel Management", APH Publishing, 2004, 115 p.
2. K. Aswathappa, "Human Resource And Personnel Management", Tata McGraw-Hill Education, 2005, 686 p.
3. Venkataratnam, "Personnel management and Human Resources", Tata McGraw-Hill Education, 2004, 348 p.
4. R. S. Davar "Personnel Management & Industrial Relations, 10E", Vikas Publishing House Pvt Limited, 2009, 421 p.

Интернет-ресурсы:

1. Схема найма персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studbooks.net/1365049/menedzhment/meropriyatiya_organizatsii_nauma_personala_kompaniyu_odisseya
2. Факторы материального стимулирования сотрудников супермаркета [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2120>
3. Принципы найма персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/sovremennye-kriterii-i-metody-otbora-personala/>
4. Виды кадровой политики [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.org/index.php?vol=1&post=54816>
5. Аттестация персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.cfin.ru/encycl/appraisal.shtml>
6. Кадровая политика в организации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studopedia.info/1-17138.html>
7. Цели и задачи кадрового планирования [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/4331669/page:2/>
8. Планирования человеческих ресурсов [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.e-reading.club/chapter.php/1025785/111/Armstrong_-_Praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html
9. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://infomanagement.ru/referat/31/6>

Список таблиц:

Таблица 1: Принципы найма персонала.	48
Таблица 2: Состав и структура персонала супермаркета «Megastore».....	52
Таблица 3: Возрастная структура рабочих кадров супермаркета «Megastore».....	53
Таблица 4: Анкета на удовлетворенность персонала своим трудом в супермаркете «Megastore».....	57
Таблица 5: Факторы материального стимулирования сотрудников.....	60
Таблица 6: Важные факторы для корпоративной культуры компании.....	68
Таблица 7: Действия по проведению аттестации.....	70
Таблица 8: Социально-экономическая эффективность проекта.....	70

Список рисунков:

Рисунок 1: Цели и задачи кадрового планирования организации.....	26
Рисунок 2: Процесс планирования человеческих ресурсов	27
Рисунок 3: Схема найма персонала.....	46
Рисунок 4: Структура персонала супермаркета «Megastore».....	51
Рисунок 5: Состав персонала супермаркета «Megastore».....	52
Рисунок 6: Образовательная структура персонала в 2017 году	54
Рисунок 7: Стаж работников супермаркета «Megastore».....	55