

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ В
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студентки

очного отделения 4 курса группы 92071311

Шарагиной Джулии Джониевны

**Научный руководитель
к.псх.н.,старший преподаватель
Галанова Е.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ.....	6
1.1 Понятие и сущность термина «инновации».....	6
1.2 Функции кадровой службы предприятия.....	12
1.3 Современные кадровые технологии.....	18
ГЛАВА II. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «МАРИАННА-2».....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «МариАнна-2».....	32
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом.....	42
2.3 Анализ методов управления персоналом ООО «Марианна - 2»	49
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ КАДРОВОЙ РАБОТЫ	74
3.1 Разработка системы инновационных методов кадровой работы.....	63
3.2 Мероприятия по внедрению проекта.....	71
3.3. Социально-экономическое обоснование проекта.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время большое внимание уделяется инновационным процессам во всех областях и сферах человеческой деятельности последующим повсеместным их распространением привело к тому, что инновационная деятельность рассматривается в качестве неперенного атрибута успешной деятельности и развития предприятия. В условиях улучшения использования человеческих ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации. В настоящее время отечественные предприятия формируют человеческие ресурсы и распоряжаются ими. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы кадрового менеджмента.

Особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Управление нововведениями в кадровой целенаправленную деятельность руководителей организации и специалистов службы управления персоналом по обеспечению темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и стратегическими общего проекта и структуры управления, происходящей смены собственника, вхождения предприятия в холдинг. Маркерами изменений выступает смена приоритетов в управлении: от производственных подразделений к рыночным; переход на более высокий уровень технологичности; приход молодых профессионалов-управленцев.

Степень разработанности темы. Вопросы внедрения инновационных методов работы в деятельность кадровых служб рассматривают в своих работах И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, М.И. Кузьмина, Т. Ярцева. При этом следует отметить недостаточность разработанности данной проблематики в научной литературе

Проблема исследования заключается в противоречии между

имеющимися теоретическими и практическими разработками в области инновационного кадрового менеджмента и состоянием системы управления персоналом ООО «МариАнна-2».

Объект исследования: ООО «МариАнна-2».

Предмет исследования: система управления персоналом ООО «МариАнна-2».

Цель исследования: разработка проекта по внедрению инновационных методов работы в деятельность кадровой службы.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие и выявить сущность термина «инновации»;
2. Уточнить функции кадровой службы предприятия;
3. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «МариАнна-2»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта внедрения инновационных методов работы в деятельность кадровой службы.

Теоретико-методологической основой исследования послужили положения общей теории экономики труда, организации систем, эргономики управления, экономической психологии, положения поколенного, компетентностного и аксиологического подходов.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ООО «МариАнна-2».

Научно-практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области кадрового менеджмента ООО «МариАнна-2»;
2. Определены методы решения проблем в области управления персоналом ООО «МариАнна-2»;
3. Разработана программа внедрения инновационных методов работы в деятельность кадровой службы.

Методы исследования:

- 1) Методы эмпирического исследования: наблюдение, анализ документов:
- 2) Методы обработки: качественный и количественный;
- 3) Метод интерпретации: структурный метод.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы, приложением.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и сущность термина «инновация»

Термин «инновация» переводится на русский язык как «новизна», «новшество», «нововведение». В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

В научной литературе дается более развернутое определение: термина «инновация». Оно определяет инновацию деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного процесса, используемого в организационной деятельности, нового подхода к социальным проблемам [7; с.14].

Анализ различных определений понятия «инновация» позволяет сделать вывод о том, что специфическое содержание инноваций составляют изменения.

Классификация инноваций предусматривает распределение инноваций на конкретные группы по определенным поставленным целям. Классификацию инноваций можно проводить по разным схемам, используя различные классификационные признаки [16; с.5].

С позиций структурной характеристики инновации подразделяются на три группы: инновации «на входе» в предприятие; инновации «на выходе» из предприятия; инновации структуры предприятия как системы, включающей в себя отдельные элементы и взаимные связи между ними целевому изменению инновации разделяются на технологические, производственные, экономические, торговые, социальные и управления [23; с.13].

Экономическая теория различает пять типов инноваций:

- введение нового продукта;
- введение нового метода производства;

-создание нового рынка;

-освоение нового источника реорганизация структуры управления.

Инновация – это экономическая категория. Как категория инновация отражает наиболее общие и существенные свойства, отношения производства и реализации нововведений [32;с.27].

Сущность категории проявляется в ее отражают их назначение в экономической системе. Инновации выполняют три функции

Воспроизводственная функция означает, что инновация представляет собой важный источник финансирования расширенного воспроизводства. Получение прибыли за счет реализации целевой функции хозяйствующего субъекта. Это служит стимулом предпринимателя к новым инновациям, побуждает постоянно изучать спрос, маркетинговой деятельности, применять более современные приемы управления содержание стимулирующей функции инновации[40;с.29].

Выделяют следующие источники инноваций:

-неожиданное событие, которым может непредвиденная неудача;

-несоответствие между реальностью, такой, каковой она является, и ее отражением во мнениях и оценках людей;

-изменение процесса;

-изменения в структуре отрасли или рынка;

-демографические изменения;

-изменения в ценностных установках;

-новые знания, научные и ненаучные.

Неожиданное событие может быть связано как с непредвиденным успехом, так и неудачей. Нет области, которая возможности для успешной инновации, чем такой успех. Однако им чаще всего пренебрегают, та как руководству трудно осознать его.

Неудачи, в отличие от успехов, не могут проходят незамеченными. Неудача указывает на необходимость изменений, т.е. на скрытые инновационные возможности.

Несоответствие между реальностью и расхождение, диссонанс между тем, что есть, и тем, что «должно быть».

Различают следующие виды несоответствий: экономическими реалиями общества; несоответствие между ориентацией отрасли и ценностями потребителей ее продукции; технологических процессов.

При изменении потребностей производственного совершенствовании уже существующего процесса, о замене слабого звена, перестройке старого процесса в соответствии с новыми потребностями.

При изменениях в структуре отрасли обычно растущие сегменты рынка. При этом можно назвать основные факторы, изменениях в отраслевой структуре:

- быстрый рост отрасли;
- сближение технологий, которые прежде самостоятельными;
- отрасль готова начать коренные интенсивно меняется направление деятельности в ней.

Под демографическими понимаются населения, его возрастной структуры, состава, занятости, уровня образования и доходов.

Изменения в ценностных ориентациях и в объяснить с социальной или с экономической точек зрения. Восприятия не поддаются качественному определению, но они являются источником нововведений.

Инновации, в основе которых лежат знания, внимания и приносят большие доходы. Такие нововведения отличаются от всех других по всем основным характеристикам [44; с.29].

Таким образом, изучение природы формированию различных подходов к определению этого определений, затрагивающих различные сферы применения инноваций, поэтому в каждом из них акцентированы стороны среды их внедрения.

1.2 Функции кадровой службы предприятия

По своему статусу служба управления персоналом представляет собой самостоятельное структурное подразделение организации. Во главе данной службы стоит директор по персоналу в находится ряд отделов, секторов, групп и отдельных сотрудников, которые принципу. Структурное подразделение по управлению персоналом может сектор обучения и развития персонала, группа стимулирования и коммуникациям, инженер по технике безопасности[8; с.54].

Направления деятельности кадровой службы факторами, что и всего предприятия. Они же и определяют функции службы управления персоналом:

- планирование человеческих ресурсов, набор организации;
- заключение и расторжение трудовых договоров, определение компенсационного пакета;
- профессиональная ориентация и адаптация;
- обучение, переподготовка и повышение организации;
- развитие мотивации;
- управление карьерой сотрудников;
- управление дисциплиной сотрудников;
- улучшение условий работы и решение социальных вопросов[60; с.72].

Структура и численность кадровой службы зависит от:

1. Возраста предприятия. Чем старше разработанными и внедренными в деятельность предприятия являются все системы система управления персоналом.

2. Техники и технологии. Организация, деятельности современные технологии позволяет реализовать новейшие технологические том числе в области управления персоналом, рационализируя существующий и инструментарий по управлению персоналом.

3. Специфика деятельности предприятия качественного состава сотрудников предприятия. Чем более дифференцированной является деятельность предприятия, тем сложнее структура дополнительных знаний и компетентности менеджера по персоналу.

4. Размеров предприятия. Для малого частного характерным является осуществление функций кадровой службы одним совмещением должности кадровика с какой-либо другой. Довольно часто функции выполняет секретарь, бухгалтер или юрист. В свою очередь персоналу принимает сам директор предприятия – сам подбирает работников, зарплату, решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы.

Критической массой, при которой появляется реальная возможность создания самостоятельного структурного подразделения по управлению кадрами можно считать наличие в организации 50-70- наличие должности менеджера по персоналу является целесообразным [42; с.59].

Среднее по численности предприятие специалистов по кадрам 2-4-человека или создание отдела кадров.

Крупная производственная или коммерческая перед необходимостью создания достаточно разветвленной системы управления персоналом, которая способна охватить различные направления деятельности в области управления человеческими ресурсами предприятия.

На предприятии с численностью сотрудников соотношение менеджеров по персоналу к количеству работников в среднем составляет:

Средний размер кадровой службы – один специалист на 135 занятых в организации, не считая управленческий персонал.

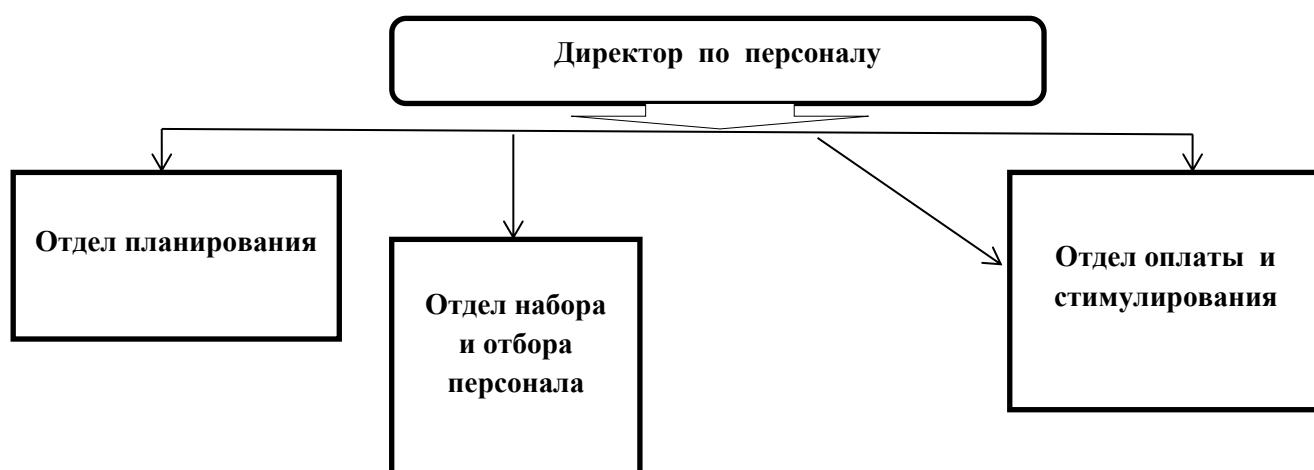


Рис.1.4 Организационная структура службы управления персоналом

Директор по персоналу курирует:

- философию и политику организации по работе с персоналом;
- организационную и функциональную структуры организации;
- статистическая отчетность;
- трудовое законодательство;
- связи с профессиональными объединениями, клубами;
- связи с правительственными, городскими, местными профильными организациями[10; с.50].

Описание прав и обязанностей подразделения управления персоналом находит свое отражение руководством организации.

Права и обязанности службы управления человеческими ресурсами, ее взаимосвязи с другими подразделениями организации описываются в Положении, которое утверждается. Функции соответствующего подразделения отдела кадров заключается в инструментария и мероприятий, позволяющих вести эффективную политику управления персоналом и обычно находит отражение в Положении и в общем виде сводится к:

- разработке и реализации кадровой концепциями управления персоналом;
- созданию и поддержанию информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом;
- обеспечению безопасных условий работы материального и нематериального стимулирования их деятельности[62 с.73].

Среди основных задач подразделения по ресурсами являются:

- участие в разработке и реализации целей и области управления человеческими ресурсами;
- разработка и реализация комплекса персонала организации;

- прогнозирование и планирование потребности в персонале, участие в решении задач, связанных с удовлетворением условиями, содержанием и характером работы;

- улучшение качественного состава персонала организации, создание условий, стимулирующих постоянный рост профессиональной компетенции;

- формирование резерва кадров на основе дополнительной потребности в персонале и политики планирования карьеры (создание дополнения информационной базы данных кадрового резерва);

- организация привлечения кандидатов; разработка способов отбора кандидатов;

- разработка процессов найма и увольнения работников;

- организация обучения персонала с применением методов диагностирования и оценки эффективности персонала (организация тестирования новых работников; организация квалификации персонала в соответствии с требованиями рынка и потребностями организации; отбор персонала для обучения, разработка адаптированных программ обучения, подбор преподавателей, проведение постоянного мониторинга рынка делового и профессионального образования);

- обеспечение социального равенства, принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического проведение психологического тестирования персонала, контроль за адаптацией персонала в организации;

- повышение эффективности работы рационализации структур и штатов, управления дисциплиной;

- совершенствование организации оплаты и стимулирования работников организации (анализ рабочих мест, деление персонала на категории, разработка форм и систем оплаты, пакета, организация процесса оценки эффективности сотрудников, контроль выдвижений и ротации работников); обеспечение соблюдения норм трудового работе с кадрами;

- постоянное совершенствование форм и методов управления кадрами на основе внедрения современных научно персоналом, унификация документации по кадровому делопроизводству;

-консультирование и подготовка организации по вопросам защиты от противоправных посягательств на деятельность организации;

-организация защиты жизни и здоровья сотрудников и имущества организации, в том числе противопожарной мероприятий по технике безопасности;

-осуществление представительных функций внешних организациях, связанных с выполнением задач подразделения, выполнения функций подразделения по связям с общественностью, информации[35; с.85].

В настоящее время кадровые подразделения функции, которые рассредоточены по экономическим, сферам управления.

Сегодня в большей степени преобладают не учетные, а содержательные, аналитические и организационные кадровых служб.

Резко возрос профессиональный уровень которых входят психологи, специалисты по управлению, методам обучения и трудовым отношениям.

В последние годы в управлении выделился ряд специализаций, в том числе специалисты по вербовке персонала, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты, организационному планированию, администраторы программ занятости и пр.

1.3 Современные кадровые технологии

Кадровые инновации рассматриваются в настоящее время как подсистема общей системы управленческих инноваций в организации.

Инновации в управлении персоналом происходят вслед за изменением общего проекта и структуры управления, собственника, вхождения предприятия в холдинг.

Маркерами изменений выступает смена приоритетов в управлении:

- от производственных подразделений к «рыночным»;
- переход на более высокий уровень технологичности;
- приход молодых профессионалов-управленцев.

Таким образом, обновление модели выражается и в модернизации прежних форм, и во внедрении (в качестве дополнительных) ряда норм из рыночных экономик с их институтом наемного труда.

Кадровая инновация представляет собой конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Управление нововведениями в кадровой работе - это целенаправленная деятельность руководителей службы управления персоналом по обеспечению темпов и масштабов работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и стратегическими целями организации[65; с.35].

Инновационная деятельность в кадровой работе содержание функций, выполняемых организацией. В результате проведенной деятельности происходят изменения:

- за функциональными подразделениями закрепляются новые функции,
- ставятся новые цели,
- вносятся коррективы в состав работ и функций отдельных содержание труда (а иногда и его характер) на рабочих местах изменяется,
- снижаются или растут затраты на выполнение функций [31; с.122].

В свою очередь, функциональная деятельность предоставляет ресурсы для реализации инновационной деятельности: человеческие. Если рассматривать управление персоналом как часть общей управленческой деятельности в организации, то становится ясно, система управления персоналом является инновацией. Инновации в сфере управления персоналом отличаются тем, что они:

- осуществляются обычно с меньшими затратами; -сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;

- специфичны по отношению к той организации, в которой созданы (если технологию перенести несложно, то проблематично);

- процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях[31; с.123].

Инновационные технологии кадрового менеджмента рассматривать как новые, повышающие эффективность деятельности организации, приемы управления человеческими ресурсами.

Классификация нововведений в кадровой работе на основе различных признаков, в зависимости от различных сочетаний которых наблюдается многообразие нововведений следующие этапы управления кадровыми нововведениями: разработка нововведения, определение восприимчивости организации и персонала к нововведениям, внедрение нововведения, эксплуатация и сопровождение нововведения каждого этапа управления нововведениями в кадровой работе выделить наиболее перспективные тенденции развития кадровых служб:

- Развитие системы найма персонала.

- Применение новейших методов по отбору, мотивации и стимулированию персонала.

- Развитие кадрового потенциала, создание его эффективного применения.

- Развитие структуры кадровой службы.

-Формирование стабильного коллектива с характеристиками.

Развитие системы управления персоналом современной организации основывается на использовании аксиологического подходов.

Компетентностный подход основан на кластере компетенций – наборе тесно связанных между собой компетенций.

1. Компетенции – это совокупность поведенческих проявлений (основанных на знаниях и навыках), профессиональной деятельности [24; с.12].

Большинство моделей компетенций включают кластеры, относящиеся к:

- интеллектуальной деятельности (анализ решений);
- действиям (достижение конкретных результатов);
- взаимодействию (взаимодействие в работе с людьми).

Модели компетенций включает в себя:

- полный набор компетенций и индикаторов поведения;
- описание стандартов поведения или стандартов к выполнению поставленных задач и достижению целей;
- уровни компетенций.

Модель компетенций основана на инструкций и описании характеристик лучших работников.

Качественное содержание модели должно критериям:

2. Соответствие стратегическим целям организации.
3. Полезность для всех, кто участвует в ее эксплуатации.
4. Оптимальный набор элементов модели, пересечений.
5. Измеряемость компетенций и наличие системы учета ожидаемых изменений.
6. Простота и прозрачность модели компетенций.
7. Компетенции должны быть современными [24; с.12].

Таким образом, компетентностный подход отражение изменений в характере и содержании труда, профессиональном обучении и образовании,

политики в сфере труда и образования. Его главное достоинство состоит в интеграционном потенциале и гибкости.

Практическое применение поколенного подхода в персоналом является достаточно эффективным.

Под поколением понимается совокупность сверстников ценностями, формирующаяся в определенный исторический период событий и воздействием схожих социальных норм.

Теория поколений помогает создать систему управления которой учитываются особенности мировоззрения и поведения разных поколений.

Результаты исследования поколений могут быть использованы для:

- формирования эффективной команды;
- разработки системы привлечения и удержания сотрудников;
- создания системы мотивирования,
- обучения и развития сотрудников;
- формирования сильной и органичной корпоративной культуры.

Учитывая ценности разных поколений, можно понятную и в то же время эффективную мотивацию для ключевых сотрудников в деятельность кадровых служб аксиологического подхода способствует эффективной деятельности[64; с.89].

Ценностный подход к управлению персоналом – это такой подход, когда отбор и адаптация, обучение и развитие, оценка и мотивация ориентированы на ключевые для данной компании ценности и на отношение к делу, способствующие успешному достижению целей бизнеса.

Ценностный подход перестает работать в тот самый руководящий состав организации – от первых лиц, до линейных руководителей – перестает демонстрировать свою личную приверженность декларируемым и моделям рабочего поведения.

Важнейший организационный и методический центр в реализации ценностного подхода к управлению персоналом это участие отдела кадров

в этой работе является необходимым условием роста его бизнеса, а значит – и роста его статуса в организации.

Таким образом, инновационные методы компетентностном, поколенном и аксиологическом подходах.

Значительное отличие инновационных подходов персоналом от традиционных находит выражение в системе отбора работников.

Помимо типовых методик оценки потенциала работника прибегают к качественной оценке, в которую входят учет творческих качеств личности. В процессе отбора персонала прибегают к методикам компетентностном подходе. Требования к одним из самых распространенных может быть применен к оценке компетенций является метод персоналом насчитывают около 600 компетенций, однако целесообразным по 7-15 позициям. При этом необходимо учесть, что для каждой конкретной вакансии будет свой набор компетенций. Критерии, которые необходимо необходимых компетенций - это должность, на которую претендует кандидат, общая политика компании и роль в команде. В данном случае необходимо иметь шкалу компетенций, которая позволит оценить их уровень

В результате можно сделать вывод, что интервью по компетенциям является одним из самых эффективных и компетенций при подборе персонала. Применение метода интервью по компетенциям, прежде всего, заключается в возможности выявления и характеристик, которые взяты за основу для отбора персонала [43, с.128].

Оценка компетенций кандидата по который рекомендуется задавать в начале интервью как соискателю, так и сотруднику, который, например, готовится к прохождению Assessmnt Center организации рассказать немного о себе. Данное предложение по существу является компетенций кандидата по результатам самопрезентации. В течении предлагается рассказать о себе и своей карьере. В ходе самопрезентации и по результатам того, как кандидат рассказывает о себе, можно оценить: навыки эффективных степень уверенности в себе, самооценку, способность к анализу своих сильных

качеств и недостатков, способность заинтересовать, умение структурировано говорить по делу, умение выделять приоритеты, ориентация на результат и способность к достижению цели, способность преодолевать карьерную стратегию, клиент-ориентированность, доброжелательность, стремление к сотрудничеству [43, с.129].

Контент-анализ речи кандидата применяется в социологии, политологии и психологии для анализа тематических и единиц текста, а также выступлений и документов. Когда соискатель рассказывает о себе и отвечает на вопросы, необходимо обратить внимание на то, какие слова и выражения он употребляет наиболее активно, какие местоимения применяет и в какой модальности строит свою речь.

Успешность деятельности предприятия персонала. В связи с этим каждому предприятию необходимы сотрудники, компетенциями, которые позволят достичь его стратегических целей.

Поэтому самый первый этап, который всецело направлен на успешность организации связан с подбором компетентного подхода.

Среди инновационных методов развития персонала, которые основаны на компетентном и поколенном подходе можно выделить:

- суггестологические методы (методы внушения);
- смешанное обучение;
- обучение в проектных группах и кружках качества.

Обучение в проектных группах в способа поведения в новом коллективе и незнакомых условиях.

Кружки качества формируются из свободного, без страха ошибки обсуждения производственной задачи и принятия варианта ее решения. Успешное проведение такого мероприятия зависит от того, что, помимо профессионального управления группой, он должен снизить порог страха у членов группы при высказывании своих позиций обсуждаемой ситуации [65; с.35].

Смешанное обучение основано на интеграции (обучение в аудитории, электронное и самообучение), а также использование активных методов обучения – тренинги, мастер-классы, уделяется рассмотрению и анализу кейсов, стажировкам и внутреннему является возможность комбинирования различных форматов и видов обучения для наиболее определенных групп сотрудников.

Данная дидактическая система включает содержание, методы, средства, формы обучения, обучающихся, обучающих. Для того, чтобы она удовлетворяла потребностям представителей поколений (поколения), она должна отвечать следующим условиям:

- развивающие мероприятия должны быть четко максимально информативны;

- продолжительность одного занятия от тот или иной навык, нужно проходить не один курс продолжительностью 2 часа, а серию из 10 занятий по 10 – 15 минут;

- в программах развития должны предлагаться не, но и дистанционные курсы;

- слушатели одной группы характеризуются образованием, возрастом, полом, семейным положением, профессиональным опытом и достижениями [8].

Для молодых сотрудников в процессе обучения геймификации. Истоки геймификации - в компьютерных ролевых играх. визуализация каждого достижения игровым процессом почти не замечает усилий, потраченных на достижение виртуального результата, на особенность молодого поколения может стать технологией повышения вовлеченности, а вслед за ней и производительности. Применение игровых интерес молодого поколения к прохождению обучающих курсов и заинтересованность в обмене полезной информацией с коллегами. Главное заключается в том, что соревновательный характер повышает общий уровень качества и скорости работы [10].

Для молодых специалистов можно создавать порталы для обмена опытом.

Для сотрудника поколения рабочего места в информационной среде, а личный кабинет на развивающем портале. Причем и весь портал, и личное пространство отдельного человека должны: с потребностями конкретного сотрудника и по форме, и по содержанию; содержать все необходимые сервисы и предоставлять к ним удобный и быстрый доступ; быть проработанными с точки зрения дизайна и [64; с.90].

Использовать инфографику в обучении поколения «Y» более эффективно, чем просто методическую литературу. Обычно слишком много, поэтому пользователю сложно вычленил критически важные другой стороны, инфографика, как методический прием, помогает передать ключевые моменты информации в более наглядной и форме, что облегчает процесс усвоения, запоминания и понимания [9, с. 25].

В результате обучение молодые люди хотят получить возможность, ориентированными на результат. И это плюс как для компании, так и для молодого человека. А эти программы обучения могут сотрудников дольше, кроме того, обученные сотрудники эффективнее работают с клиентами и увеличивают конкурентоспособность организации.

Новые методы развития персонала позволяют посредством ранее не используемых подходов.

Инновационным методом мотивации и стимулирования персонала организации является система грейдов Данная инновационной бестарифной системой, отвечающей требованиям конкурентоспособности на

Грейдинг – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам соответствии с их ценностью для компании.

Все должности оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования квалификации, влияние результат и т. д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается

система функционально - должностных уровней, где иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса.

К грейду привязывается «вилка» оплаты труда и объем гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится прозрачной и справедливой, но и управляемой.

Грейдование призвано упростить процесс принятия решений в области индексации оплаты труда, установления вознаграждения по всем должностям, мотивации работников к повышению эффективности, и производительности труда. Однако оно не всегда повышает результативности труда. Как правило, стимулирует работников система грейдов, а возможность перехода на более высоко-оплачиваемую ступень.

Грейды без аттестации отдачи не дают. При оценке (аттестации) сотрудников основную долю занимают результаты их показатели эффективности, поэтому больший эффект от внедрения достигается при их совместном применении. Если работник полностью перевыполнил план, то размер его вознаграждения увеличивается. Рекомендуется системы грейдов для средних и крупных организаций со штатом в несколько десятков или сотен сотрудников.

Используя в кадровой работе компетентностный, аксиологический подходы, опираясь на основные положения теории мотивации выбор инструментов в работе с персоналом организации значительно расширяется.

Для эффективного управления персоналом принадлежность сотрудников к тому или иному поколению, что позволит дифференцированно использовать методы и подходы, кадровой работе.

В результате следует отметить перспективность применения основных положений перечисленных подходов в работе с персоналом организации.

Выводы по главе 1.

Для всех современных российских организаций характерна одна общая черта: необходимость перестройки системы управления персоналом в зависимости от требований, предъявляемых рынком.

Термин «инновация» переводится на «новшество», «нововведение». В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

Функции соответствующего подразделения отдела кадров заключается в разработке соответствующего инструментария и мероприятий, позволяющих вести эффективную политику управления персоналом и обычно находят отражение в Положении и в общем виде сводится к:

- разработке и реализации кадровой политике соответствии с внутрифирменными стандартами и современными концепциями управления персоналом:

- созданию и поддержанию информационно- принятия решений по вопросам управления персоналом:

- обеспечению безопасных условий работы сотрудников организации, материального и нематериального стимулирования их деятельности.

Развитие системы управления персоналом современной организации основывается на использовании компетентностного, аксиологического подходов, использование которых в кадровой работе расширяет выбор инструментов в работе с персоналом отметить перспективность практического применения основных положений перечисленных подходов в работе с персоналом организации.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «МАРИАННА-2»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МариАнна-2»

ООО «МариАнна-2» (сеть магазинов «3 этаж») – это сеть магазинов мужской одежды. Сеть магазинов — это два или более торговых заведений, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих магазинов «3 этаж» является крупнейшим представителем на внутригородском рынке розничной торговли мужской одеждой, обувью, аксессуарами. Более 20 лет успешного развития торговой организации позволили создать крупную сеть магазинов.

Организационно-правовая форма магазина – общество с ограниченной ответственностью. Размер уставного капитала указан в уставе организации и составляет 198 904 рубля.

Основной целью создания ООО «МариАнна-2» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Данное общество с ограниченной ответственностью создается без ограничения срока деятельности со следующими видами деятельности:

- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- прочая оптовая торговля;
- оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами; универсальным ассортиментом товаров;
- деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- рекламная деятельность. Основной вид деятельности - розничная торговля непродовольственными товарами, специализируется мужской одежды и обуви.

Руководство рассматриваемой коммерческой структуры определяет свою миссию следующим образом: «мы стремимся занять позицию среди

магазинов, занимающихся розничной продажей мужской одежды и уровню обслуживания, широте и качеству предоставляемого продукции».

Сеть магазинов «3 этаж» располагается на арендованных крупных торговых центрах города Старый Оскол и города Воронеж. Данные торговые центры имеют выгодное расположение, обеспечивая покупательский поток. Режим работы магазинов оптимальный, так как при его учтены основные факторы: объем покупательских потоков в районе его распределения в течение дня предусматривает наиболее удобные для населения часы.

Сеть магазинов «3 этаж» в городе Старый Оскол магазинов, имеющих разное наименование, предлагающих разный ассортимент одежды или обуви.

За время работы организация установила партнерские крупнейшими отечественными и некоторыми зарубежными одежды и обуви. В результате магазин может предложить своим покупателям коллекцию одежды самых известных марок:

- пальто: «Royal Spirit», «Navigator»;
- сорочки: «Allan Neumann», «Dave Raball», «Hans Grubber», «A. Zecchi», «Alex Berg», «Desibel»;
- галстуки: в ассортименте;
- джинсы: «Weaver», «Differ», «Arhiles», «Memory», «Wrangler», «Reysi», «Tom Far»;
- толстовки, поло: «Оcco Big», «Littstar», «Peuk», «Masimar»;
- джемпера, свитера, пуловеры: в ассортименте.
- обувь: «Sinta», «Legre», «Stilmen» и другие;
- костюмы: «Valenti», «Van Cliff», «Van Cliff Foremann», «Moder», «Absolutex», «Stenser», «Magnifi», «Citi Stil» и другие.

Основная цель магазина - поддержание которой будет позволять компании эффективно вести операционную деятельность, максимально реагировать на изменения в структуре спроса и находиться постоянно актуализируя свой ассортимент. Согласно ассортиментному ООО «МариАнна-2» осуществляется реализация следующих групп товаров:

- обувь отечественного и импортного производства;
- трикотажные изделия;
- чулочно-носочные изделия;
- головные уборы;
- одежда мужская, женская, детская;
- изделия из кожи;
- сопутствующие товары.

В Приложении представлено процентное товаров сети магазинов «3 этаж» на 2015 - 2016 год.

Товарооборот за 2016 год увеличился на 3 процента 2015 годом. Изменение товарооборота рассчитывается с помощью показателя— отношение товарооборота за отчетный период к предшествующий данному. Увеличение товарооборота произошло за счет повышения установленного плана продаж за счет таких товарных групп, как одежда мужская, женская, детская (на 11%), трикотажные изделия (сопутствующие товары (в два раза). При этом увеличение продаж мужской, женской одежды произошло за счет повышения количества реализуемых товаров говорит о грамотной ценовой политики, о стабильности цен.

Анализируя приложения можно сделать вывод, что расширился ассортимент сопутствующих товаров. А именно, в добавлены: бабочки детские и взрослые, зажимы для галстуков в ассортименте, галстуки в ассортименте, запонки разных производителей, подтяжки, кашне, платки, зонты.

В ООО «МариАнна-2» разработана и действует организационная структура.

Дивизиональная структура управления — это самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, решающих текущие хозяйственные вопросы. В качестве самостоятельных выступают отдельные магазины. Дивизиональная структура ответственностью менеджеров

торговых точек, за результаты деятельности подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении организации с дивизиональной занимают не руководители функциональных подразделений, , возглавляющие магазины.

Главным управляющим сетью магазинов «3 этаж» является генеральный директор, который реализует свои единоначалия, несет персональную ответственность за деятельностью подчинении находится все линейные и функциональные руководители.

Генеральный директор осуществляет стратегическое руководство деятельностью ООО «МариАнна-2», несет персональную обеспечение и учет документов по личному составу. В организационной структуре условно можно выделить подразделения, выполняющие подразделение (кадровый отдел, коммерческий отдел, бухгалтерия) обладает в определенной мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих пределах своей компетенции, определенной для каждого директором.

Директору непосредственно подчиняются: главный бухгалтер, коммерческий директор, начальник кадрового маркетингу, менеджер по развитию, администратор, юрист-консультант.

В подчинении у директора ООО «МариАнна-2» находятся управляющий в лице коммерческого развития магазина, ищет новых поставщиков, обеспечивает высокое качество продукции и улучшение ее ассортимента.

Коммерческая служба включает два отдела: отдел сбыта. Основной функцией отдела закупок является бесперебойное и своевременное обеспечение предприятия необходимыми товарами.

Отдел снабжения сети магазинов, в подчинении у которого находятся менеджер по закупкам, заведующий складом и отдела являются наиболее важными: формирование ассортимента товаров; поиск организация закупок; приемка товаров. Отдел продаж проводит активную работу, направленную на увеличение рынков сбыта, руководит торговыми рынка.

Для получения представления о масштабах деятельности ООО «МариАнна-2», особенностях его деятельности необходимо проанализировать основные показатели деятельности содержащиеся в таблице 2.1.

Стоимостные и количественные показатели, проведения анализа, содержатся в отчете о прибылях и убытках.

Главной целью проведения оценки эффективности предприятия является выявление возможности его дальнейшего по результатам полного анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Оценка экономических показателей показала, что в 2016 году выручка от реализации товаров увеличилась на увеличения количества реализованных товаров и в связи с повышением розничных цен на товары.

Соответственно с повышением выручки повышается, и себестоимость реализованной продукции на выручки происходит в основном за счет снижения издержек обращения сети магазинов «3 этаж» было приняты решение о снижении затрат на аренду отказаться от арендованного складского помещения и весь товарный запас теперь складе. Хотя пришлось организовать перепланировку складского оптимального его использования. Также были снижены расходы на содержание транспортных средств, командировочные расходы, оплату услуг влияния этих факторов наблюдается увеличение прибыли на является одним из показателей, характеризующих степень удовлетворения спроса таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что розничный товарооборот степени увеличивается из года в год, что обусловлено увеличением спроса в ООО «МариАнна-2».

Показатель фондоотдачи характеризует, сколько денежном выражении на 100 рублей основных фондоемкости, обратный фондоотдаче, характеризует стоимость основных фондов, продукции. Рост показателя фондоотдачи снижение фондоемкости продукции эффективности использования основных фондов.

Основные фонды предприятия стали эффективно: если в 2015 году на один рубль стоимости основных фондов выручки от продажи товаров, то в 2016 году этот показатель увеличился фондоемкость снизилась на 7,7 процентов. Это связано с опережающим ростом товарооборота со стоимостью основных фондов, что говорит об эффективном основных фондов. При этом фондовооруженность работников предприятия за два года Прибыль является основным показателем деятельности предприятия, так как в ней аккумулируются все доходы, расходы, потери, а также обобщаются результаты хозяйствования.

Прибыль в 2016 году возросла по сравнению с прошлым годом. Увеличение прибыли связано в первую очередь с увеличением объема реализации мужской верхней одежды, кожгалантереи, сопутствующих товаров.

Дальнейшего увеличения прибыли предприятию улучшении снижении себестоимости продукции за счет более рационального использования торговых площадей, рабочей силы и рабочего времени, расширении рынков сбыта.

Рентабельность - показатель эффективности дпредприятия, характеризующий уровень отдачи от затрат и степень использования средств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.

Можно сделать вывод, что на 2015 год доля прибыли на каждые 100 рублей товарооборота составляет Рентабельность продаж имеет тенденцию к повышению, и это свидетельствует об увеличении конкурентоспособности и стабильности предприятия на рынке, о повышении касается финансового положения предприятия, то оно характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования (пассивов).

Как видно из приведенных данных, в анализируемом периоде произошло значительное увеличение активов роста оборотных активов

превышают темпы роста внеоборотных активов. Темпы роста дебиторской задолженности задолженности. Долгосрочные пассивы у предприятия отсутствуют. В структуре активов предприятия ООО «МариАнна-2» в 2015-2016 гг. преобладают оборотные происходит увеличение валюты баланса.

2.2. Кадровый состав и система управления персоналом

Служба управления персоналом представляет собой самостоятельное структурное подразделение ООО «МариАнна-2», подчиненное непосредственно генеральному директору.

Структура и штатное расписание магазина директором в пределах установленных им предельной численности и фонда оплаты труда работников.

Штатное расписание за 2015 - 2016 год представлено в Приложении 2. В сети магазинов работают 71 человек. Весь персонал магазина подразделяется на четыре группы: административно-управленческий, торгово-оперативный, вспомогательный и младший обслуживающий персонал с учетом функционального разделения труда, что численность персонала в 2016 году увеличилась на 10 человек по сравнению с 2015 годом. Это обусловлено в основном за счет роста оперативного персонала на 9 человек. В тоже время численность руководителей свидетельствует об их высокой квалификации и соответствии требованиям развития организации.

В 2016 году был принят на работу ЭВМ. Сократился удельный вес административно-управленческого персонала 2016 году. Удельный вес торгово-оперативного персонала увеличился на 3 процента и человек. Удельный вес вспомогательного персонала остался таким образом, как видим, значительную долю занимает торгово-оперативный который непосредственно участвует в основной деятельности предприятия. Коэффициент оборота по приему сотрудников рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Особенностью структуры персонала предприятия ООО «МариАнна-2» по полу является преобладание женщин. Это деятельности организации.

Из таблицы 2.5 видно, что общее количество работающих на 2016 год составило 61 человек, из которых 12 человек и 49 человек (80%) - женщины.

Категория работников в возрасте 30-39 лет насчитывает что составило 53% по отношению к общей численности работающих, из которых 9 мужчин и женщины. Эта возрастная категория положительно сказывается на деятельности организации, так как люди в этом возрасте обладают высокой работоспособностью и довольно опытны как в профессиональной подготовке, так и в жизни.

Что касается категории работников в представлена 21 человеком. Это также положительно сказывается на деятельности организации, так как молодые специалисты вносят свой вклад в развитие организации путем внедрения новых знаний, мировоззрений. Однако наряду с положительными чертами половозрастной структуры трудовых ресурсов момент. Это небольшая численность такой категории, как работники отсутствие более старших, которые могли бы консультировать младших ведения торговой деятельности организации.

Важными показателями стабильности предприятия, квалификации специалистов являются показатель общего стажа у продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности, структуры персонала в ООО «МариАнна-2» по рабочему стажу можно сделать вывод о том, что она является свидетельствует о сбалансированной политике в области формирования кадрового потенциала организации.

Из данной таблицы видно, работников представляют категорию лиц, имеющих стаж работы уже длительное время работает на рынке.

При этом наблюдается увеличение числа работы до трех лет. Это означает, что идет набор нового персонала. В данном случае текучкой молодых специалистов, а именно торгово-оперативного персонала.

За исследуемый период в образовательной структуре персонала предприятия произошли изменения. Высшее образование общей численности административно-управленческого персонала, и в динамике наблюдается рост численности с высшим образованием с 2015 годом.

Среднее специальное образование имеют 3 человека или численности административно-управленческого персонала, а в 2016 году наблюдается повышение их квалификации. Среди торгово-оперативного и вспомогательного персонала имеются работники с высшим человек в 2015 году и 24 человека в 2016 году. То есть количество работников по этой группе увеличилось более чем в два раза. Это является моментом в качественном составе персонала.

Таким образом, образовательный уровень работников ООО «МариАнна-2» довольно высок. В отчетном 2016 году 14 уровень квалификации. Из анализа количественной и качественной структуры персонала можно сделать следующие выводы. В компании персонал женского пола в основном до 40 лет, со стажем работы средним профессиональным и высшим образованием.

Таким образом, в рассматриваемой организации численность персонала увеличилась на 10 человек. В то же время произошло торгово-оперативного персонала и, частично, за счет принятия на работу оператора ЭВМ. Значительную долю занимает торгово-оперативный непосредственно участвует в основной деятельности ООО «МариАнна-2». В структуре административно-управленческого персонала по удельный вес занимают лица с высшим образованием. Наибольшая кадров в ООО «МариАнна-2» наблюдается среди продавцов-консультантов. Это связано с недовольством

персонала организации к предложенной необходимости внесения изменений в существующую систему мотивации, выявление и применение новых систем стимулирования работников. Для того чтобы текучести кадров среди персонала ООО «МариАнна-2», и в последствии изменения производительности труда работников данной организации, ряд мероприятий для повышения уровня удовлетворенности работников теми сторонами труда, которыми продавцы удовлетворены менее всего.

2.3. Анализ методов управления персоналом ООО «МариАнна-2»

Целями системы управления персоналом ООО «МариАнна-2» являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между технической структурой производственного потенциала и структурой потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, коллектива, как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу;

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач, интересов;
- предприятия и интересов работников, экономической эффективности;
- повышение эффективности управления персоналом, целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом ООО «МариАнна-2», наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления «МариАнна-2», познания механизма его функционирования, выбора наиболее технологий и методов работы с людьми.

Система управления персоналом ООО «МариАнна-2» следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств системы управления;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации персоналом;
- правовую базу.

Система управления персоналом ООО «МариАнна-2» включает подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом, а так же следующие обеспечивающие подсистемы:

- планирования и маркетинга персонала;
- обеспечения нормальных условий труда;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией поведения персонала;
- правового обеспечения систему управления персоналом;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и персоналом, анализ

кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, , поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими консалтинг и аудит персонала.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала; учет приема перемещений, персонала; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; управление занятостью, обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями регулирование групповых и личностных взаимоотношений; управление производственными конфликтами и стрессами; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и, охраны организации.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального, организация нормативно-методического обеспечения системы мотивации.

Подсистема развития организационной выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной проектирование новой структуры управления, разработка штатного расписания, организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций методов руководства.

Кроме функциональных подсистем, система управления персоналом содержит обеспечивающие подсистемы, основными подсистемами правового обеспечения, подсистема технического обеспечения информационного обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема правового обеспечения системы осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, а также вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Служба по персоналу ООО «МариАнна-2» решает следующие задачи:

- 1) подбор персонала разного уровня, учет изменений, работниками;
- 2) обучение, повышение квалификации или переквалификация персонала;
- 3) создание оптимальных условий для эффективной работы работников;
- 4) юридические и дисциплинарные аспекты работника и организации - от разного типа контрактов до рассмотрения жалоб, конфликтных ситуаций, разъяснения полномочий.

Система мотивации в ООО «МариАнна-2» основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Ниже приведен перечень наиболее нематериальных стимулов в ООО «МариАнна-2» по этим трем группам.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны организации:

- поздравления с днем рождения, а именно директора и всего коллектива, подарок от всех сотрудников;
- почетная грамота, выдаваемая в объемах продаж;

- деприми́рование;

- система адаптации персонала - дает новому сотруднику представление об организации, критериях период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность первых дней работы в компании;

- включение сотрудников в процесс, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование рассмотрение их предложений;

- формирование благоприятного трудового коллектива.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно:

- организация и проведение неотделимой частью своеобразия предприятия являются проводимые корпоративные мероприятия - праздники, тренинги. И они являются не столько способами, сколько инструментами психологического стимулирования персонала, моральной элементами формирования внутреннего имиджа компании.

В сети магазинов «3 этаж» принято проводить два– в день торговли, и зимний – перед новым годом;

- предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих именно, предоставление продавцам-консультантам, старшим продавцам, менеджерам торговых точек нашейных косынок оранжевого цвета, а денежных средств на приобретение белых классических женских рубашек;

- улучшение организационно-технических условий на Сюда относятся: замена старой оргтехники на новую, совершенствование кондиционирование, отопление, освещение, улучшение дизайна и прочие оформление офиса, рабочего места;

- организация обучения и повышения квалификации (как внутри, так и вне компании).

Стимулы, требующие инвестиций, относятся:

- безвозмездная материальная помощь тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть);
- полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха;
- помощь в устройстве детей сотрудников в заведения (детсады, школы);
- предоставление служебного автотранспорта;
- оплата мобильных телефонов, интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним интернетом в служебных целях.

Но все же основной акцент в системе. Отметим довольно развитую систему материального вознаграждения. Она включает как жесткую, так и гибкую часть заработной платы, а также дополнительные выплаты.

В общем виде структура оплаты труда работников сети магазинов «3 этаж» может быть представлена следующим платом; дополнительная заработная плата; премия за основные результаты; материальная помощь.

Основная заработная плата торгово-оперативного персонала складывается из должностного оклада и выраженный в денежной форме размер оплаты труда работника за выполнение функциональных обязанностей. Оклад продавцов-консультантов составляет 10 800 рублей. Оклад старшего продавца составляет 12 300 рублей. продажам – 19 000 рублей.

Дополнительная заработная плата включает надбавок, и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию ООО «МариАнна-2» применяются следующие виды доплат:

- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата заведующим торговых точек за руководство.

Премия выплачивается следующим образом:

- при выполнении плана менее чем на выплачивается;

- при выполнении плана на 70 – 100 процентов – в размере 1 процент от товарооборота;

- при выполнении плана на 100-110 процентов – премия выплачивается в размере 1,5 процентов от товарооборота;

- при выполнении плана на 110-120 процентов – премия выплачивается в размере 2 процентов от товарооборота;

- при выполнении плана более чем на выплачивается в размере 3 процентов от товарооборота.

Премияльный фонд распределяется в следующих премия специалистов; 10% – фонд директора; фонд, который распределяется в зависимости от коэффициента трудового участия работника (менеджеров, кладовщика). Начисленные премии рабочим выплачиваются не зависимо от состояния расходования фонда заработной платы в целом по подразделению.

В Приложении 7 приведена система материального ООО «МариАнна-2» на 2015 - 2016 год. Как видим, на исследуемом предприятии используется окладно-премиальная система оплаты плата административно-управленческого персонала составляет оклад плюс определенный процент от прибыли организации в месяц. Оплата труда торгового оклад и процент от ежемесячной выручки предприятия. Заработная персонала составляла в 2015 и 2016 годах только оклад.

Таким образом, основную величину заработной платы премиальной системе оплаты труда составляет должностной оклад по штатному расписанию, согласованный с работником при найме премиальная часть, которая образуется за счет дополнительной заработной платы и премии по итогам хозяйственной деятельности. Исходя из сделать вывод о том, что у торгово-оперативных работников основную заработную плату составляет оклад и лишь незначительной частью является премия, то есть у нет стимула эффективнее работать и приносить предприятию большую прибыль, что основную часть заработка они и так получают. Поэтому пересмотреть систему оплаты труда, действующую в сети магазинов.

Проведем анализ показателей материальной необходимые показатели в таблице 2.8.

Общий фонд заработной платы за год увеличился в 2016 году по сравнению с 2015 годом на значительным расширением кадрового потенциала организации. В связи с открытием новой торговой точки количество продавцов-консультантов увеличилось на человек, старших продавцов - на 2 человека, кассиров на организации за анализируемый период окладная часть заработной платы работников осталась неизменной. Уровень выручки предприятия на 1 руб. фонда оплаты 6,69 процентов. Это говорит о снижении производительности труда работников организации, а именно торгово-оперативного персонала. Следовательно, главным направлением данной работы является разработка мероприятий по повышению уровня мотивации работников торговли.

Для оценки степени удовлетворенности трудом и других факторов мотивации внутри сети магазинов «3 этаж» воспользуемся методом экспертной оценки. В качестве объектов анализа выбраны: отдел, кадровый отдел, отдел маркетинга, отдел закупок и отдел удовлетворенности трудом и состояния системы мотивации предлагается ввести производительность труда, психологический комфорт, материальная удовлетворенность, условия труда, текучесть, безопасность и творческий критерия (W) определена экспертным путем, для балльной оценки нынешнего состояния данных критериев использована десятибалльная шкала. В качестве экспертов были выбраны коммерческий директор, начальник отдела продаж, менеджер по развитию сети.

В управленческом отделе и отделе удовлетворенность», «текучесть» и «безопасность» оцениваются очень наибольшие показатели «производительность труда» среди трех рассматриваемых продаж проблемной областью являются «производительность труда», «психологический комфорт», «текучесть» (Приложение 5).

Рассмотрим средневзвешенную оценку состояния мотивации по следующим отделам:

- отдел закупок: $0,2 * 6 + 0,2 * 5 + 0,2 * 7 + 0,1 * 6 + 0,1 * 6 + 0,1 * 5 + 0,1 * 4 = 5,7$.

- отдел продаж: $0,2 * 5 + 0,2 * 2 + 0,2 * 4 + 0,1 * 6 + 0,1 * 9 + 0,1 * 5 + 0,1 * 5 = 4,7$.

Как видно из результатов оценки, состояние мотивации не одинаково в рассматриваемых отделах и гораздо ниже в И это является серьезной проблемой, так как именно от производительности труда работников данного отдела зависит успех работы торговой 7,1 и 6,1 тоже не являются оптимальными. Общий вывод заключается в том, что система мотивации в ООО «МариАнна-2» нуждается в совершенствовании, особенно это очевидно для отдела продаж и отдела закупок.

Мотивационные профили дали направления такого совершенствования. Это улучшение психологического комфорта, снижение текучести, повышение материальной безопасности.

Для более полного изучения недостатков мотивационных методов, используемых по отношению к отделу продаж, можно провести экспертную оценку удовлетворенности системой мотивации, которые будут оцениваться.

2. На втором этапе определяются весовые категории значимости (W) данных характеристик. Особенностью данного метода является использование 9-бальной шкалы весовой значимости низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень значимости для работников данной организации.

3. На третьем этапе с помощью экспертов производится собственно бальная оценка критериев для общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности. Затем по формуле (2) определяем общую удовлетворенность работников:

Формула

$$E = W * \text{вср, где}$$

Формула

(2)

$$S = E / \Sigma W, \text{ где}$$

S – общая удовлетворенность работников.

Обозначения к таблице 2.3.2:

1 – управленческий отдел,

2– отдел кадров,

3– отдел маркетинга,

4 – отдел закупок,

5 – отдел продаж,

Вср – средний балл, полученный каждой характеристикой,

W – весовая значимость (важность) для каждой характеристики,

E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности.

В ООО «МариАнна-2» тестирование было проведено по пяти, отдел маркетинга, отдел закупок и отдел продаж. В каждом отделе тестировалось равное количество респондентов.

Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 2.3.

В результате анализа таблицы 2.9 можно сделать наиболее удовлетворительно сотрудники относятся к материальным стимулам, они удовлетворены условиями труда, организации, используемыми методами контроля. Проблемной областью системы управления персоналом в ООО «МариАнна-2» является:

- неразвитая система нематериального стимулирования, климат,
- неэффективная система коммуникаций,
- неудовлетворенность персонала самой работой.

Общая удовлетворенность работников составляет соответствует высокому уровню (от 0 до 3 — низкий, от 3 до высокий уровень).

Основываясь на анализе работы кадровой службы ООО «МариАнна-2» следует отметить, что кадровая работа по соответствию уровню развития организации и требует внедрения инновационных методов работы в деятельность кадровой службы.

Выводы по главе 2.

ООО «МариАнна-2» (сеть магазинов «3 этаж») – мужской одежды. За 20 лет успешного развития ООО «МариАнна-2» стало крупнейшим представителем на рынке розничной торговли мужской одеждой, обувью, аксессуарами. 10,4 процентов по сравнению с прошлым годом. Увеличение прибыли связано в первую очередь с увеличением объема реализации мужской верхней одежды, кожгалантереи при улучшении снижении себестоимости продукции за счет более рационального использования торговых площадей, рабочей силы и рабочего сбыта.

Численность персонала за исследуемый период увеличилась на 10 человек и составила 71 человек. Увеличение персонала произошло за счет торгово-оперативного персонала и, частично, за счет принятия на работу оператора ЭВМ. Значительную долю занимает персонал, который непосредственно участвует в основной деятельности ООО «МариАнна-2». В структуре административно-управленческого наибольший удельный вес занимают лица с высшим образованием. Наибольшая текучесть кадров в ООО «МариАнна-2» наблюдается среди продавцов-консультантов. Это связано с недовольством в существующую систему мотивации, выявление и применение новых систем стимулирования работников. Для того чтобы произошло снижение текучести кадров среди организации, следует провести ряд мероприятий для повышения уровня удовлетворенности работников.

Кадровая работа ООО «МариАнна-2» по многим показателям не соответствует уровню развития организации и требует внедрения инновационных методов работы в деятельность кадровой службы.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

3.1 Разработка системы инновационных методов кадровой работы

В процессе анализа системы управления персоналом в ООО «МариАнна-2» были выявлены недостатки, которые препятствуют эффективному решению основной функции управления персоналом – приведение в соответствие с целями организации кадрового потенциала предприятия.

Управление персоналом должно быть построено на научно-обоснованных принципах, использовании оптимальных методов и технологий, соответствующих принципам, лежащих в его основе, а также не противоречащих общей концепции развития предприятия.

Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование организации.

Анализ методов кадровой работы позволил наметить цель настоящего проекта: внедрение инновационных методов работы в деятельность кадровой службы ООО «МариАнна-2», которые предлагается ввести в практику для реализации основных функций кадровой работы.

Среди методов кадровой работы- организация отбора и найма персонала на основе компетентностного подхода;

В ходе анализа системы подбора персонала в ООО «МариАнна-2» были выявлены проблемы, среди документов и неструктурированное интервью, которые носят стихийный характер;

-все кадроведческие функции по формированию персонала слабо технологизированы.

Эффективный подбор персонала современная организация должна осуществлять на основе компетентностного подхода. Принципы оценки персонала на этапе подбора проявляются в следующем:

-принцип Каждая компетенция кандидата должна быть оценена двумя-тремя методами оценки, то есть используя принцип «Компетенция со всех сторон».

-вторым принципом является принцип позволяет получить оценку, максимально отражающую подлинные компетенции кандидата.

-третьим принципом становится принцип индивидуального подхода, который позволяет выявить индивидуальные реальных компетенций кандидата с идеальным профилем должности.

Основываясь на этих принципах в оценке кандидата на стадии подбора применяются такие методы:

- анализ библиографических фактов и документов;
- метод экспресс-диагностики, впечатлению;
- метод интервью;
- веб-собеседование;
- метод самопрезентации кандидата;
- контент-анализ, основанный на оценке речи кандидата;
- метод экспертной оценки как при прохождении испытательного срока;
- психологическое тестирование;
- постановочные задания (кандидат помещается в искусственно созданную ситуацию, в которой он может продемонстрировать свою компетентность);
- тесты на интеллект (исследуются аналитические способности понимание закономерностей, способность обобщать персонала и развитие персонала.

Целесообразно адаптацию и развитие персонала совместить.

Флеш-наставничество – новая концепция одели состоит в следующем: сотрудники, желающие выступать в роли наставника, должны участвовать в

короткой, не более часа, встрече с потенциальными которой наставники могут поделиться своим опытом в области построения карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее бы они продолжить отношения наставничества или нет. Флеш-наставничество имеет множество модификаций:

- стандартная сессия флеш-наставничества предполагает одноразовую личную встречу;

- последовательное флеш-наставничество: и более наставниками, с каждым из которых у него проходит несколько встреч (например, еженедельно в течение месяца);

- скоростное наставничество - это разновидность флеш – наставничества, когда наставники и их несколько минут, а затем сразу переходят к другому наставнику;

- групповое флеш-наставничество – наставник небольшой группой подопечных.

Для управленческого персонала

Внедрение данных видов наставничества позволяют не только новым работникам быстро адаптироваться к новым условиям, но и на первом этапе уже приобретать знания необходимые для реализации в организации.

Развитие персонала и обучение должно основываться на внутрифирменной системе непрерывного. Формирование данной системы должно строиться на внедрение следующих видов обучения персонала

Системность внутрифирменного обучения персонала обеспечивается благодаря обучению работников в течение всей их профессиональной деятельности по заранее, программам с применением специальных учебно-методических материалов.

Мотивация персонала современной торговой организации может строиться на системе грейдов.

Практическая реализация процесса внедрения системы грейдов на торгово-производственном предприятии для руководителей высшего звена осуществлялась следующим

2 ЭТАП. Разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ) – конкретных количественных показателей, рассчитываемых при оценке деятельности и личного вклада работника.

У менеджеров по продажам показателем производительности труда является количество заключенных контрактов по закупкам. У специалистов по организации труда – экономия по конкретную производственную деятельность. Нормативы ключевых показателей включают количественную оценку показателя и его диапазон от низкого до высокого значения. Установка нормативных значений по тех или иных функций является важным этапом в разработке ключевых показателей.

3 ЭТАП. Разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ) – конкретных деятельности и личного вклада работника.

Система оплаты труда по грейдам строится по двум уровням.

I уровень. Обязательные труда.

II уровень. Дополнительные выплаты в зависимости от выполнения КПЭ: квартальная премия, годовое бонусов и т.д.

Соотношение обязательных и дополнительных выплат планируется в размере соответственно 40 и 60%.

Таким образом, главные правила конкретного грейдов следующие:

1. Вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет навязанная и малоосмысленная);

2. Четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к ком-пании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;

3. «Каскадное» согласование разработанной уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

4. Обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;

5. Регулярное совершенствование системы выстроенная система грейдов имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует пересмотра каждые 2-3 года.

Внедрение системы грейдирования персонала профессионализм работников предприятия. Достижение профессионализма может быть представлено как две основных линии: развитие деятельности компании и процесс развития, где человек развивается как систему грейдов, решаем комплексную задачу повышения эффективности и персонала, и производства в целом.

В соответствии с поколенным подходом выделить для каждой возрастной категории работников приемлемые формы мотивации.

Оценка персонала. Деловая оценка персонала внедрении в кадровую работу компетентностного подхода предполагает его использование и в процессе оценки персонала.

На начальном этапе определяется цель оценки, стратегии предприятия, так как все оценочные мероприятия должны быть направлены на установление соответствия компетенций персонала требованиям, предъявляемым к сотрудникам стратегическими целями компании.

Далее готовится проект осуществления Определяется круг должностей или людей, подлежащих оценке и необходимые этап включает в себя определение критериев и стандартов оценки, следует разбить на три крупных подэтапа, так как не существует единого который мог бы использоваться для оценки всего персонала. Для каждой должности или группы должностей определяются собственные соответствия с должностными инструкциями.

Для оценки персонала по конкретному перечню компетенций формируется определенный набор методов, с помощью оценить каждую компетенцию.

Формирование благоприятной социально- производительности труда персонала, постоянному обновлению предлагаемых услуг и их качества, снижению себестоимости и затрат на систему движения персонала формированию репутации и имиджа организации. В связи с этим необходима:

- Разработка плана корпоративных мероприятий;

- Разработка системы нематериального стимулирования для лиц ответственных за адаптацию проведение тренинга, направленного на формирование благоприятной социально-психологической коллективе.

Таким образом, рассмотренные направления по внедрению инновационных методов работы, соответствующих организации в деятельность кадровой службы в перспективе позволит эффективнее использовать кадровый потенциал ООО «МариАнна-2».

В ходе настоящего исследования была работы, которые ранее не использовались в ООО «МариАнна-2» и которые соответствуют уровню развития данной организации.

В целях внедрения данного проекта в ходе данного исследования был разработан маршрутный график, который представлен в таблице 3.3.

Проведем анализ ресурсов, имеющихся в ООО «МариАнна-2», необходимых для внедрения проекта по работы в деятельность кадровой службы.

Для внедрения проекта необходимы:

- финансовые ресурсы – свободные денежные информационные ресурсы – наличие информации о внедряемых мероприятиях и средств ее получения.

При этом следует отметить, что все сотрудники ООО «МариАнна-2», которых планируется назначить ответственными, квалификацией и компетентностью.

На основании маршрутного графика разработан план – график внедрения проекта с указанием стоимости

Наибольшая нагрузка в плане выполнения проекта возложена на управленческий персонал квалификации специалиста кадровой службы позволит повысить уровень кадровой работы в кадровую политику организации без дополнительных затрат.

Таким образом, для реализации разработанного проекта у организации имеются все необходимые ресурсы. Данный факт все намеченные мероприятия.

Таким образом, дополнительные расходы Основная масса мероприятий данного проекта планируется в рамках заработной платы персонала организации. Расходы потребуются: на:

- Проведение тренинга по формированию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе в

- Повышение квалификации сотрудника отдела кадров на курсах

Настоящий проект носит организационный характер, так как большинство мероприятий проекта будет реализовываться в рамках должностных обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

Всего на реализацию проекта потребуются являются доступными для ООО «МариАнна-2».

3.2. Социально-экономическое обоснование

Произведём расчёт предполагаемого экономического эффекта от внедрения данного проекта. Экономический эффект предложенных мероприятий в денежном отношении определяется по следующей формуле:

$$\Delta\Pi = \Delta Д - \Delta З$$

Предположим, что увеличение прибыли в 2016 году после намеченных мероприятий произойдет за счет управленческих решений на 3%.

В результате получается следующее:

$$\Delta\Pi = \DeltaД - \DeltaЗ$$

$$\Delta\Pi = 398,5 - 75 = 323,5$$

$$\Delta\Pi = 13\,285 + 323,5$$

Теперь необходимо рассчитать экономический эффект:

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать для организации, так как коэффициент экономической эффективности больше 1.

Годовой экономический эффект от внедрения методов кадровой работы в перспективе будет возрастать.

Социальный эффект от внедрения проекта будет состоять в развитии персонала организации; в повышении уровня мотивации персонала; в развитие системы нематериального стимулирования формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о внедрения данного проекта в практику деятельности ООО «МариАнна – 2».

Выводы по главе 3.

Анализ методов кадровой работы позволил наметить цель настоящего проекта: внедрение инновационных методов работы в деятельность кадровой службы ООО «МариАнна-2».

В ходе настоящего исследования разработан маршрутный график и план-график внедрения проекта. Дополнительные расходы на внедрение данного проекта составят за ходом внедрения проекта должно осуществлять руководство ООО «МариАнна-2». Для реализации проекта назначены соисполнители.

Рассчитанные показатели свидетельствуют эффективности запланированной программы, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02.

Социальный эффект от внедрения проекта будет состоять в развитии персонала организации; в повышении развитие системы нематериального стимулирования персонала; в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о целесообразности внедрения данного проекта в практику деятельности ООО «МариАнна – 2».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Управление нововведениями в кадровой работе представляет собой целенаправленную деятельность руководителей организации и специалистов службы управления персоналом по обеспечению темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и стратегическими целями организации.

В научной литературе дается более развернутое определение термина «инновация». Оно определяет инновацию как конечный результат деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного процесса, используемого в организационной деятельности, нового подхода к социальным проблемам.

Направления деятельности кадровой службы обусловлены теми же факторами, что и всего управления персоналом:

- планирование человеческих ресурсов, набор и отбор персонала организации;
- заключение и расторжение трудовых договоров, определение компенсационного пакета;
- профессиональная ориентация и адаптация;
- обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала организации;
- развитие мотивации;
- управление карьерой сотрудников;
- управление дисциплиной сотрудников;

-улучшение условий работы и решение социальных вопросов.

В настоящее время кадровые подразделения реализуют многие функции, которые рассредоточены по экономическим, производственно-техническим и другим сферам управления.

Сегодня в большей содержательные, аналитические и организационные аспекты деятельности кадровых служб.

Резко возрос профессиональный уровень кадровых служб, в состав которых входят психологи, специалисты по управлению, методам обучения и трудовым отношениям.

В последние годы в управлении выделился ряд новых профессий с специализаций, в том числе специалисты по вербовке персонала, интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и карьеры, специалисты по профориентации, организационному планированию, администраторы программ занятости и пр.

Инновационная деятельность в кадровой работе существенно изменяет содержание функций, выполняемых организацией. В результате проведенной инновационной деятельности происходят изменения:

- за функциональными подразделениями закрепляются новые функции,
- ставятся новые цели,
- вносятся коррективы в состав работ и содержание труда (а иногда и его характер) на рабочих местах изменяется,
- снижаются или растут затраты на выполнение функций.

Инновации в сфере управления персоналом осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;

-сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;

-специфичны по отношению к той организации, в которой созданы (если технологию перенести несложно, то процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления

переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

Инновационные технологии кадрового менеджмента можно рассматривать как новые, повышающие эффективность деятельности организации, приемы управления человеческими ресурсами.

Можно выделить наиболее перспективные тенденции развития кадровых служб:

- Развитие кадрового потенциала, создание условий для возможности его эффективного применения.

- Развитие структуры кадровой службы.

- Формирование стабильного коллектива с заданными характеристиками.

Развитие системы управления персоналом современной организации основывается на использовании компетентностного, поколенного и аксиологического подходов.

ООО «МариАнна-2» (сеть магазинов «3 этаж») – это сеть магазинов мужской одежды. За 20 лет успешного развития ООО «МариАнна-2» стало крупнейшим представителем на рынке розничной торговли мужской одеждой, обувью, аксессуарами.

Прибыль в 2016 году возросла на 10,4 процентов по сравнению с прошлым годом. одежды, кожгалантереи, сопутствующих товаров. Дальнейшего увеличения прибыли предприятию удастся добиться при улучшении снижении времени, расширении рынков сбыта.

Численность персонала за исследуемый период увеличилась на 10 человек и составила 71 человек. Увеличение персонала произошло за счет торгово-оперативного персонала и, частично, за счет принятия на работу оператора ЭВМ. Значительную «МариАнна-2». В структуре административно-управленческого персонала по образованию наибольший удельный вес занимают лица с высшим образованием. Наибольшая текучесть кадров в ООО «МариАнна-2» наблюдается среди продавцов-консультантов.

Это связано с недовольством персонала организации к предложенной работе. В связи с этим, замечена необходимость внесения изменений в существующую систему мотивации, выявление и применение новых систем стимулирования работников. Для текучести кадров среди персонала ООО «МариАнна-2», и в последствии изменения производительности труда работников данной организации, следует провести ряд мероприятий для повышения уровня удовлетворенности работников.

Кадровая работа ООО «МариАнна-2» по многим показателям не соответствует уровню развития службы.

В процессе анализа системы управления персоналом в ООО «МариАнна-2» были выявлены недостатки, которые препятствуют эффективному решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового управления персоналом – приведение в соответствие с целями организации кадрового потенциала предприятия.

Для эффективного функционирования предприятия управление персоналом должно быть построено на научно-обоснованных принципах, использовании оптимальных методов и технологий, соответствующих принципам, лежащих в его основе, а также не противоречащих общей концепции развития предприятия.

Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование проекта: внедрение инновационных методов работы в деятельность кадровой службы ООО «МариАнна-2».

Среди методов кадровой работы, которые предлагается внедрить в деятельность кадровой службы:

- вовлечение сотрудников и их семей в корпоративную жизнь.

В ходе настоящего исследования разработан маршрутный график и план-график внедрения проекта. Дополнительные расходы на внедрение данного проекта за ходом внедрения проекта должно осуществлять руководство ООО «МариАнна-2». Для реализации проекта назначены соисполнители. Рассчитанные показатели свидетельствуют о достаточной

эффективности запланированной программы, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02.

Социальный эффект от внедрения проекта будет состоять в развитии персонала организации; в повышении уровня мотивации персонала; в развитии системы формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аглямов, Р.Р. Прогнозирование состояния инновационного потенциала предприятия с помощью метода Фикса-Ходжеса [Текст] / Р.Р. Аглямов// Инновационная деятельность.-2013.-№3.-С.5-9.
2. Акчурин, А.И. Модель формирования системы управления инновационно-инвестиционными проектами на базе аксиом и стандартов[Текст]/ А.И. Акчурин// Инновационная деятельность .- 2014.-№1.-С.5-12
3. Алпева, Е.А. Система принципов формирования стратегий инновационного развития промышленных предприятий[Текст]/ Е.А. Алпева// Инновации.-2015.-№7.-С.45-47.
4. Астафьева, Н.В. Формирование оптимальной структуры финансирования инновационной деятельности предприятия[Текст]/ Н.В. Астафьева// Инновационная деятельность.-2013.-№2.С.68-75.
5. Асташова, Ю.В. Теория поколений в маркетинге [Текст]/ Ю.В. Асташова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – № 1. 2.
6. Балдин, К.В. Формирование системы управления инновационно-инвестиционной деятельности предприятия[Текст]/ К.В. Балдин//Труды Вольного экономического общества России. -М.: 2015.-С.34-40.
7. Балдин, К.В. Инвестиции и инновации[Текст]/ К.В. Балдин, И.И. Передеояев, Р.С, Голов.-М.: Дашков и к, 2012.-238 с.
8. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]/Е.И. Балашов СПб.: Питер, 2012. 320 с.
9. Бакирова, Г. Психология развития и мотивация персонала [Текст]/Г.Бакиров, М.: ЮНИТИ, 2013, 39с.
10. Биктяков, К.С. Повышение адаптивности системы управления персоналом хозяйствующих субъектов [Текст] / К.С. Биктяков // Управление персоналом. – 2015. - №11. – С. 50-51.

11. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика[Текст]/ Ю.В. Вертакова, М.: Эксмо, 2014.-432 с.
12. Ветлужских, Е. Мотив и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика [Текст]/ Е. Ветлужских, М.: Альпина Паблишер.-2013.-152с.
13. Голованова, Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал[Текст]/Е.Н. Голованова, М.: ИНФРА-М, 2014, 88 с.
14. Горфинкель, В.Я. Инновационный менеджмент[Текст]/ В.Я. Горфинкель, М.: ИНФРА-М, 2011.-461 с.
15. Дмитрик, Е.Г. Концепция теории развития инновационной предпринимательской деятельности в условиях трансформации внешней среды[Текст]/ Е.Г. Дмитрик// Национальные интересы: приоритеты и безопасность.-2011.-№8.-С.37-41.
16. Егоршин, И.Н. Соответствие системы управления предприятием осуществляемой его инновационной деятельности[Текст]/И.Н. Егоршин// Инновационная деятельность.-2012.-№1.-С.5-7.
17. Еремин, В.В. Сущность и классификация инноваций[Текст]/ В.В. Еремин// Вестник Московского государственного университета. Серия Экономика и право.-2012.-№1.-С.46-51.
18. Иванилов, Э.Б. Анализ инновационной деятельности на основе процессного подхода[Текст]/Э.Б. Иванилов// Инновационная деятельность.-2012.-№1.-С.7-11.
19. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы [Текст]/В.А. Иванов // Высшее образование в России. – 2015. – №2. – С.103–106.
20. Иванова, Н.И. Инновации в условиях кризиса: тенденции и перспективы [Текст]/ Н.И. Иванова// Проблемы теории и практики управления.-2015.-№9.-С.8-16.

21. Индикаторы инновационной деятельности: 2014. Статистический сборник. М.: ГУ-ВШЭ, 2014, 481 с.
22. Ильина, Л.Ю. Стратегические альтернативы развития бизнеса в условиях инновационных изменений [Текст] / Л.Ю. Ильина // Инновационная деятельность. - 2015. - №1. - С. 29-34.
23. Искендеров, Ш.К. Критерии оценки эффективности инновационной проектов [Текст] / Ш.К. Искендеров // Инновационная деятельность. - 2013. - №4. - С. 46-50.
24. Кибанов, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов М.: Проспект, 2013, 72 с.
25. Ким Д. В. Анализ особенностей российского рекрутинга [Текст] / Д. В. Ким // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 491-493.
26. Комков, Н.И. Анализ и оценка перспектив перехода к инновационной экономике [Текст] / Н.И. Комков, С.Ю. Егоршин, М.В. Кравченко // Проблемы прогнозирования. - 2015. - №6. - С. 10-26.
27. Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, О.Л. Белова, М.: Проспект, 2014. - 70 с.
28. Коробейников, О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и зарубежом. - 2014. - №1. - С. 13-16.
29. Кочкин, Н.А. Совершенствование организационных форм инвестирования в инновационной деятельности предприятия [Текст] / Н.А. Кочкин // Экономика и управление в машиностроении: научно-практический журнал. - №2 - 2014. - С. 27-32.
30. Кудрявцева, Е. Методологические проблемы применения компетенций [Текст] / Е. Кудрявцева // Вестник ЛГУ им. Пушкина. - 2011. - №4. - С. 29-40.
31. Кузьмина, М.И. Инновации и их особенности в системе управления

- персоналом предприятия// Креативная экономика.-2010.-№6.-С.122-128.
32. Маховникова, Г.А. Инновационный менеджмент[Текст]/ Г.А. Маховникова, М.: Эксмо, 2010.-208 с.
 33. Медынский, В.Г. Инновационное предпринимательство[Текст]/В.Г. Медынский, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 589 с.
 34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
 35. Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст] / Ю. Одегов, Л.Котова, К. Абдурахманов, М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
 36. Парецкова, К.Л. Принцип формирования стратегии инновационного развития на промышленных предприятиях/К.Л. Парецкова// Инновационная деятельность.-2014.-№1.-С.53-59.
 37. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст]/ Н.В. Пошерстник, СПб.: Издательский дом Герда, 2011, 656 с.
 38. Плотникова, С.А. Совершенствование инструментов повышения активности малого бизнеса[Текст]/ С.А. Плотникова// Инновационная деятельность.-2012.-№4.-С.28-33.
 39. Плотников, А.П. Инновационное развитие и экономика предприятия[Текст]/ А.П. Плотников// Инновационная деятельность.-2014.-№1.-С.47-52.
 40. Плотников, А.П. Оценка эффективности инновационного развития производственных организаций[Текст]/ А.П. Плотников, М.: Восход, 2010.164 с.
 41. Саито, Б. Инновация как средство экономического развития[Текст]/ Б. Саито.-М.: Прогресс. 2014, 195 с.
 42. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт

- [Текст]/Н.В. Самоукина, СПб.: Питер, 2014, 235 с.
43. Свечникова, В.В. Формирование механизма инновационного развития хозяйствующих субъектов[Текст]/ В.В. Свечникова// Инновационная деятельность.-2013.-№3.-С.32-38.
 44. Семенов, Д.С. Особенная система параметров инновационного проекта[Текст]/ Д.С. Семенов//Инновационная деятельность.-2013.-№4.-С.59-65.
 45. Синяева, Л.П. Компетентностный подход в подборе персонала [Текст] / Л.П. Синяева // Концепт .-2013.-№4. –С.34-39.
 46. Солдатова, Ю.С. Выделение классов устойчивости экономического состояния и уровня инновационного развития предприятий[Текст]/ Ю.С. Солдатова // Инновационная деятельность.-2012.-№4.-С.36-42.
 47. Старовойт, В. Компетентностный подход к персоналу[Текст] / В. Старовойт // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 156-162.
 48. Сухоруков, А.В. Некоторые теоретические проблемы формирования стратегий инновационного развития промышленных предприятий[Текст]/ А.В. Сухоруков// Инновационная деятельность.-2013.-№2.-С.29-37.
 49. Талдыков, С. Мотивация сотрудников пожилого возраста [Текст]/С. Талдыков// Кадровик.-2013.-№10.-С.100-110.
 50. Тищенко А.Г. Современные технологии управления [Текст]/ А.Г. Тищенко, М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 365 с.
 51. Трофимов, О.В. Методические рекомендации по разработке инновационной политики на промышленном предприятии[Текст]/ О.В Трофимов//Функционирование предприятий в условиях модернизации экономики, Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2011.-С.13-20.
 52. Унтура, Г.А. Технологии инноваций: расширение спектра возможностей[Текст]/ Г.А. Унтура// ЭКО.-2011.-№11.-С.15-30.

53. Федоров, А.В. Формирование механизма управления производств инновационной системы[Текст]/ А.В. Федоров// Инновационная деятельность.-2014.-№1.-С.68-72.
54. Филимонова, Н.М. Современные направления повышения эффективности инновационной деятельности на предприятиях[Текст]/ Н.М. Филимонова, А.И. Потемкин// Экономический анализ: теория и практика.-2010.-№3.-С.20-23.
55. Халитов, Р.Р. Теоретические основы исследования категории «качество инноваций» [Текст] /Р.Р. Халитов// Вестник Казанского технологического университета.-2012.-№5.-С.220-226.
56. Хохлова, О.В. Инновационные бизнес-стратегии и их влияние на совершенствование управленческой системы учета анализа[Текст]/ О.В. Хохлова// Инновационная деятельность.-2013.-№2.-С.24-29.
57. Хубиев, К.А. Инновационная экономика как фактор генезиса новых отношений[Текст] / К.А. Хубиев// Вопросы политической экономии.-2012.-№2.-С.45-51.
58. Хуцишвили, К.З. Частно-государственное партнерство в рамках инновационного контура экономики[Текст]/ К.З. Хуцишвили// Инновационная деятельность - 2014.-№1.-С.73-72.
59. Хрусталеv, Е.Ю. Интеллектуальное, технологическое и научно-техническое развитие как основа экономического роста[Текст]/ Е.Ю. Хрусталеv// Финансовая аналитика: проблемы и решения.-2014.-№11.-С.10-22.
60. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст] /В.М. Цветаев. - М.:Проспект, 2014.-160 с.
61. Чижов, Н.А. Кадровые технологии. М.: Экзамен, 2007, 351с.
62. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/С.В. Шекшня, М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010, 463 с.
63. Шеметова, Н. Использование моделей компетенций как метод

принятия управленческих решений в сфере управления персоналом
[Текст]/Н. Шеметова//ЭГО.-2013.-№1.- С.13-17.

64. Шнуренко, Т.И. Прикладные аспекты теории поколений в работе с персоналом[Текст]/ Т.И. Шнуренко//Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов III Международной научно - практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. - 210 с.
65. Ярцева, С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом[Текст]/С. Ярцева// Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2015.- № 9.-С. 35-39.

ПРИЛОЖЕНИЯ