Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

## Санкт – Петербургский Торгово – Экономический институт

# Кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**«Управление персоналом предприятия торговли»**

Выполнила работу: Павлова Е.А

Научный руководитель: Харламова Т.Л

Санкт – Петербург 2011

**Содержание**

Введение

1. Общие подходы к разработке системы управления персоналом

* 1. Кадровая политика организации
  2. Организационная структура системы управления персоналом
  3. Методы управления персоналом торговой организации
  4. Разработка плана социального развития коллектива предприятия торговли
  5. Регулирование трудовых, социально- экономических и профессиональных отношений между работодателем и наёмными работниками
  6. Передовой зарубежный построения опыт построение систем управления персоналом на примере США, Японии, Европейский стран

2. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «Гарант»

2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ООО»Гарант»

2.2 Организация торговой деятельности

2.3 Анализ системы показателей по труду и заработной плате на торговом предприятии ООО «Гарант»

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Гарант»

Заключение

**Введение**

Тема курсовой работы на современной этапе является актуальной, так как только правильное и умелое управление персоналом приведёт торговое предприятие к успеху. Благодаря слаженной и профессиональной работе всего коллектива хозяйственная деятельность предприятия будет прибыльной

Цель данной курсовой работы- проведение анализа управленческой деятельности предприятия торговли и разработка рекомендаций по устранению существующих недостатков.

При написании курсовой работы были поставлены следующие задач:

- рассмотреть общие подходы к разработке системы управления персоналом;

- провести анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО »Гарант»

- дать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО »Гарант»

Объектом исследования в рамках данной курсовой работы является предприятие розничной торговли ООО »Гарант»

Предметом изучения является : управление персоналом на предприятии торговли.

Курсовая работа состоит из трёх глав. В первой главе рассматривается теоретический материал , а именно: общие подходы к разработке системы управления персоналом, кадровая политика организации, организационная структура системы управления персоналом, методы управления персоналом торговой организации, разработка плана социального развития коллектива предприятия торговли, регулирование трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работодателями и наёмными работниками, а также приводится передовой зарубежный опыт построения систем управления персоналом на примере США, Японии и Европейских стран.

Во второй главе приводится анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «Гарант», рассматривается организационно- экономическая характеристика торгового предприятия, организация торговой деятельности, анализ системы показателей по труду и заработной плате на торговом предприятии ООО «Гарант», а также выявление существующих недостатков по теме работы.

В третьей главе даны конкретные рекомендации для совершенствования системы управления персоналом.

**1. Общие подходы к разработке системы управления персоналом**

Стратегическое управление организацией обеспечивается формированием и корректировкой управленческих систем, эффективность которых определяется прежде всего их способностью создавать условия для реализации выбранной стратегии. Особое место в перечне таких систем занимает система управления персоналом. Её значимость обусловлена современным пониманием роли работника в успехе торговой организации. Технология торговли имеет свою специфику. Она заключается в высокой доле операций важным элементом которых является деловое общение между продавцом и покупателем. Механизация и автоматизация труда торгового работника оказывают лишь косвенное влияние на эффективность такого взаимодействия. Это определяет особую роль персонала в достижениях организации. Практика показывает, что процветания добиваются только те предприятия, где кадровые вопросы находятся в центре внимания администрации.

Современный подход к построению системы управления персоналом получил название « стратегического управления человеческими ресурсами».

В рамках этого подхода менеджмент организации направлен на формирование количественного и качественного состава персонала и создание условий для наиболее полной реализации его трудового потенциала.

Разработка системы стратегического управления человеческими ресурсами включает следующие этапы:

- определение общих целей и выработка стратегии управления персоналом;

- формулирование кадровой политики организации;

- формирование функциональных боков кадровой работы;

- деятельная проработка механизма реализации стратегии в рамках выделенных функциональных блоков;

- проектирование организационной структуры системы управления

персоналом;

- формирование информационной системы управления персоналом.

Цели и стратегия управления персоналом определяются корпоративными целями и стратегией развития торговой организации.

Среди факторов внешней среды можно выделить исторические и национальные традиции, состояние рынка труда, сложившиеся социальные потребности, результаты деятельности профсоюзов, других общественных организаций и движений, развитие технологий управления персоналом, систему образования, кадровую политику организаций-конкурентов.

Среди внутренних факторов особое внимание следует обратить на организационные ценности, количественные и качественные характеристики персонала, финансовые средства, выделяемые на привлечение на развитие трудовых ресурсов.

Начальным этапом формирования системы управления персоналом является определение общих целей управления персоналом. Это может быть вклад работников в получение прибыли, реализацию ассортиментной политики, показатели эффективности труда персонала. На основе общих целей управления персоналом формулируются специфические цели. В качестве специфических целей можно использовать обеспечение определённой структуры занятости персонала, его квалификационного состава, обеспечение соотношения работников с определёнными качественными характеристиками (уровнем зрелости, работоспособностью, типом мышления), объём затрат на реализацию социальных программ.

Стратегия управления персоналом определяется стратегией управления организацией и целями управления персоналом. С учётом выработанной общей стратегии управления персоналом формулируется кадровая политика предприятия. Она определяет специфику функциональных блоков кадровой работы, среди которых целесообразно выделить следующее:

1. Планирование потребности в трудовых ресурсах.
2. Обеспечение потребности в персонале ( наём и движение персонала внутри предприятия).
3. Адаптация персонала.
4. Организация труда персонала.
5. Оценка персонала.
6. Стимулирование труда работников.
7. Социально-бытовое обеспечение.
8. Обучение и повышение квалификации персонала.
9. Комплекс мероприятий, связанных с увольнением работников.
   1. **Кадровая политика организации**

персонал торговля политика система

Кадровая полтика представляет собой систему взглядов высшей администрации на специфику кадрово-управленческих отношений в организации, направленных на реализацию целей и стратегии развития её кадрового потенциала. Кадровая политика определяется ролью, местом, которое отводит администрация персоналу в системе функционирования организации.

Основными направлениями в сфере управления персоналом являются следующие:

- обеспечение равных возможностей эффективности труда;

- анализ рабочих мест;

- планирование рабочих мест;

- набор персонала;

-отбор кадров;

- оценка результативности труда;

- обучение и повышение квалификации персонала;

- планирование карьеры и перемещение по службе;

- оплата труда, пособия;

- обеспечение трудовой дисциплины;

- трудовые отношения;

- обеспечение безопасных и здоровых условия труда;

- режим работы ( продолжительность, сменность, гибкий график и др.).

Личностные характеристики работников.

У каждого отдельного работника есть существенные характеристики, которые должны быть учтены при разработке кадровой политики.

1. Способности работников ( При этом способности работника рассматриваются в нескольких аспектах:

- механические и двигательно-координационные;

- умственно-творческие ( таланты, способности к искусству).

2. Образ мышления и склонности.

3. Предпочтения и рабочие интересы.

4. Мотивация. Факторы мотивации в значительной степени определяют поведение человека на работе. При этом реализация каждого направления деятельности по управлению персоналом должна осуществляться с учётом предпочтений и интересов работников, а мотивация должна быть индивидуальной. Это необходимо для достижения общих целей предприятия.

5. Личные качества работника включает в себя такие параметры, как:

- черты характера;

- личностные ценности;

- эмоциональная возбудимость ( типологическая характеристика);

- добросовестность;

- трудолюбие.

При оценке эффективности кадровой политике учитываются как количественные, так и качественные показатели:

- результативность труда;

-соблюдение законодательства;

- удовлетворенность работников трудом;

- «текучесть» кадров;

- наличие жалоб;

-частота рабочего травматизма.

Диагностическое моделирование позволяет менеджеру провести комплексную оценку возможностей предприятия с целью формирования обоснованной программы развития предприятия (в том числе кадровой политики).

Однозначность трактовки кадровая политика обеспечивается за счёт разработки специального документа, регламентирующего реализацию основных её положений. Он будет являться визуальным подтверждением намерений руководящего звена относительно всех аспектов. взаимоотношений с персоналом. Документ регламентирующий кадровую политику организации, утверждается её руководителем и является обязательным для исполнения. Документ может быть назван « Концепция кадровой политики организации» . В наиболее полный вариант такого документа включаются следующие разделы:

1.Общие положения.

В этом разделе указываются наименование организации, миссия, организационная культура, деловые и нравственные качества персонала, приоритеты деятельности, уели и стратегия развития организации, стратегия и основные задачи управления персоналом.

2. Принципы кадровой политики и их реализация.

Раздел содержит перечень руководящих принципов кадровой политики и их отражение в обеспечивающих

подсистемах ( например найма, оценки, стимулирования труда, предоставление социальных льгот и гарантий), в специализированных программах (например в программе развития персонала, медицинского страхования). В разделе даётся описание реализации положения кадровой политики по обеспечению условий работы персонала, таких как организация рабочих мест, организация труда, социально-бытовое обслуживание персонала.

3. Направления развития кадрового потенциала.

В разделе даётся перечень действий, обеспечивающих формирование, использование и развитие кадрового потенциала, их специфика. А также описание методов эффективного группового взаимодействия, взаимовыручки, сплочённости.

4. Организация работы с персоналом.

В разделе отражается специфика действующей организации единой автоматизированной системы управления персоналом, её структура, перечень и распределение функций, кадровых полномочий и ответственностей между субъектами управления, приоритетные направления деятельности. В разделе можно привести описание информационного, методического и технического обеспечения кадровой работы. Целесообразно изложить формы и порядок повышения квалификации по управлению персоналом менеджерами всех уровней, систему их поощрения за достижение высоких результатов в этой области.

5. Перечень регламентирующих документов.

Раздел содержит наименование утверждённых внутренних регламентов и документов, регулирующих работу персонала организации (коллективный договор, штатное расписание, инструкции, правила, нормы). Их влияние на принимаемые решения.

Особое внимание уделяется формулированию принципов кадровой политики. Принципы кадровой политики представляют собой руководящие правила, подходы к решению кадровых вопросов предприятия. Они являются идеологическим стержнем кадровой политики, регламентирующим реализацию всех направлений работы с персоналом. Принципы определяют специфику реализации отдельный функциональных блоков кадровой работы.

Наиболее часто используются в практической работе отечественных и зарубежных компаний следующие принципы:

1. Длительный наём.

Направлен на формирование интеллектуальной элиты и надежного исполнительского звена организации. Его суть заключается в моральном обязательстве администрации обеспечивать постоянную занятость работникам. Его реализация предусматривает разработку системы стимулов, обеспечивающих заинтересованность персонала в продолжении трудовой деятельности на данном предприятии.

1. Уважение личности работника.

Подразумевает приоритет прав личности работника в структуре ценностей организации. Его использование позволяет задействовать важнейший инструмент повышения эффективности труда работника- осознание собственной значимости. Этот мотивационный фактор играет особую роль в организациях, не обладающих значительными финансовыми ресурсами для своего развития либо проводящих активную политику внедрения на целевые рынки. В соответствии с этим принципом в центре внимания администрации находится человек, его систем профессиональных ценностей. Реализация этого принципа также предусматривает предоставление работнику полного объёма информации о работе предприятия, затрагивающего его интересы.

1. Единый статус.

Это статус равных возможностей профессионального и служебного роста, равных прав на одинаковые условия труда для всех категорий персонала вне зависимости от уровня занимаемой должности.

1. Законность.

Предусматривает неукоснительное соблюдение администрацией действующего трудового законодательства, подзаконных актов, соглашений, обеспечивающих соблюдение прав трудящихся.

1. Демократизация управления персоналом.

Предусматривает не только гласность, но и право работников принимать участие в выработке решений в областях, затрагивающих их непосредственные интересы.

1. Профессионализм и компетентность персонала.

Этот принцип реализуется не только в отношении специалистов организации- экономистов, маркетологов, работников коммерческих служб, отделов продаж,- но и в отношении торгово- оперативного персонала. Компетентность работников обеспечивается за счёт скоординированных схем комплектования, оценки, обучения и стимулирования высокого профессионального уровня работников.

1. Принцип оптимизации использования кадровых ресурсов.

Его реализация предполагает систематических мониторинг кадрового потенциала персонала (создание благоприятных условий труда и отдыха, перераспределение функций, формирование системы ответственности менеджеров за качество работы с персоналом и т.д)

1. Стимулирование труда персонала с учётом его индивидуальных особенностей.

Реализация этого принципа способствует повышению результативности работника. ОН предполагает подбор индивидуальных, значимых для работника стимулов к труду и вознаграждению в соответствии с ними.

1. Холистический (целостный) подход в отношениях с персоналом. Его реализация- важнейшее условие формирования доверия персонала в руководству, чувства защищённости, приверженности предприятию. Такие отношения формулируют благоприятный психологический климат в коллективе. Реализация принципа требует от администрации как внимания к трудностям, с которыми работник сталкивается на работе, так и оказания помощи в решении социально-бытовых проблем (здоровье, питание, отдых, улучшение условий быта).
2. Корпоративность.

Реализация принципа связана с разработкой системы мер по формированию сильной корпоративной культур. Проводимые мероприятия строятся на культивировании корпоративных ценностей, формируют чувство причастности к успеху предприятия.

На основе общих принципов кадровой политики разрабатываются частные, отражающие политику администрации в области найма, оценки персонала, стимулирования его деятельности и т.д.

**1.2 Организационная структура системы управления персоналом**

Принципиальное отличие современного подхода к организации кадровой работы касается прежде всего содержания и характера распределения кадровых функций между специализированными подразделениями и линейными руководителями. Основной объём работы и принятия решения управлению персоналом концентрируются в руках непосредственных руководителей, основными критериями оценки труда руководителя должно быть качество работы с персоналом.

Руководитель обязан хорошо знать своих подчиненных, их потенциальные возможности, сильные и слабые стороны. Он должен учитывать характеристики своих подчиненных при распределении функций внутри подразделения и создавать благоприятные условия для реализации способностей работников. Руководитель должен постоянно и объективно оценивать персонал, отмечать и поощрять положительные моменты в его работе, выявлять причины неудовлетворённости персонала трудом, своевременно информировать администрацию о желаниях и требованиях подчиненных, оказывать руководству помощь в разрешении конфликтных ситуаций. В обязанности непосредственного руководителя входят непрерывное обучение подчинённых, совершенствование их умений и навыков в направлении реализации целей предприятия. Руководитель доводит до подчинённых цели и задачи подразделения, разъясняет политику организации.

Специализированные службы выполняют функции стратегического центра управления кадровыми ресурсами организации. Они координируют кадровую работу, являются источником информационного и методологического обеспечения. Крупные и средние предприятия торговли имеют в своей структуре специализированные подразделения. Названия могут быть различными: отделы кадров, службы управления персоналом (трудовыми ресурсами, кадровым потенциалом). На небольших предприятиях торговли функции отделов кадров( за исключением чисто технических) выполняются специалистом, который несёт ответственность за организацию работы с персоналом и её качество( например, заместитель директора по кадрам, администратор по кадрам). Если выделить отдельного работника не предоставляется возможным, ответственность за работу с персоналом возлагается на руководителя предприятия, его заместителя или любого другого специалиста, имеющего опыт работы в данной и прошедшего специальную подготовку.

Функции кадровых служб делятся на творческие, реализация которых требует специальной подготовки, и функции по техническому обслуживанию специалистов(учёт, делопроизводство, сбор и обработка документов, техническая реализация установленных процедур). Исполнение технических функций не требует высокой квалификации и может осуществляться работниками со средним, средним специальным образованием. Реализация творческих функций является главным назначением работы кадровых служб и требует опыта и специальной подготовки. К творческим функциям относят:

- стратегическое планирование потребности в трудовых ресурсах и их движения в организации;

- формирование структуры занятости внутри организации;

- подбор и расстановку кадров;

- разработку системы найма персонала;

- разработку систем оценки персонала и стимулирование его труда,в том числе тарифных сеток, схем, окладов, систем морального и материального поощрения;

- организацию работы по адаптации, развитию персонала, повышению его квалификации;

-контроль и обеспечение соблюдения трудовой дисциплины;

- обеспечение рациональной организации труда, создание оптимальных условий труда и отдыха, обеспечение техники безопасности и др.

Эффективная кадровая работа обеспечивается грамотным подбором методов управления персоналом.

* 1. **Методы управления персоналом торговой организации**.

Методы управления персоналом- это способы осуществления управленческих воздействий на коллектив в целом, отдельные группы и непосредственно на работников, обеспечивающие реализацию стратегии управления персоналом.

Выделяют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

1. Административные методы( организационно-распорядительные) базируются на власти, дисциплине и взысканиях, являясь способом осуществления управленческих воздействий на персонал. Можно выделить следующие основные способы административного воздействия:

– организационные воздействия- основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала определенной организации. К ним относятся устав организации, коллективные договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего распорядка, организационная структура управления, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

Организации, обладающие высоким уровнем организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокой трудовой и исполнительной дисциплиной, практически не испытывают необходимости в применении распорядительных воздействий. Применение организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать формальные инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией.

Способами распорядительного воздействия выступают приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координация работ и контроль исполнения. Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчиненных точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой санкцию.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда необходимо подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные организации.

Нарушение трудовой дисциплины влечёт за собой применение к провинившемуся работнику со стороны администрации дисциплинарных мер воздействия. Вид дисциплинарного взыскания определяется исходя их тяжести совершённого поступка и размера нанесенного ущерба. Различают мелкие, серьёзные и грубые нарушения.

К мелким относят единичные случаи опоздания на работу, случаи непродолжительного отсутствия на рабочем месте, единичные факты посторонних разговоров или занятий. В отношении подобных нарушений может быть сделано устное замечание.

Серьёзные нарушения(неоднократные опоздания на работу, прогулы, случаи несоответствия качества обслуживания покупателей установленными в организации стандартам, факты некачественного выполнения установленных обязанностей, занятия во время работы посторонними делами) наказываются дисциплинарными взысканиями, выговором, строгим выговором.

К грубым нарушениям в торговле относят:

- совершенствование по месту работы хищения товарно-материальных ценностей;

- наличие серьёзных, обоснованных жалоб покупателей на качество обслуживания;

- серьёзные нарушения действующих правил, процедур, повлекшие за собой нанесение материального ущерба и ущерба имиджу предприятия;

- оскорбительное поведение;

- повторное неисполнение трудовых обязанностей, обоснованных требований руководителя, за которое имеется дисциплинарное взыскание;

- грубая небрежность, халатность, серьёзное упущение, повлекшие за собой потерю прибыли организации;

- совершение работниками, обслуживающими денежные и товарные ценности, действий, повлекших за собой утрату доверия;

- нарушение конфиденциальности, этических норм;

- другие грубые нарушения подпадающие под положения ст. 81 ТК РФ.

При наличии грубых нарушений следует немедленное увольнение.

1. Экономические методы управления персоналом представляют собой совокупность способов управленческого воздействия на экономические интересы персонала, обеспечивающие единство целей работодателя и наёмного работника. Они подразделяются на две основные группы:
   * материальное стимулирование
   * экономическая ответственность

Материальное стимулирование- денежные выплаты и предоставление иных материальных прав- способствует увеличению вклада работника в достижение целей организации. Различают денежное и неденежное материальное стимулирование.

К денежному относят основную и дополнительную часть заработной платы, включающую различные стимулирующие денежные выплаты, выплаты компенсационного характера, предусмотренные законодательством РФ, тарифными соглашениями и внутренними положениями организации

Неденежное материальное стимулирование включает:

- скидки на приобретение товаров, в том числе реализуемых в магазине;

- оплата услуг и различного рода льготы ( оплата питания, жилья, учёбы, медицинских услуг);

-материальные нефинансовые вознаграждения9 подарки, сувениры) ;

- подарки ко дню рождения, свадьбе, по случаю рождения ребёнка;

- семейные подарки (праздничные продуктовые наборы, абонементы в оздоровительные культурные учреждения);

- совместное проведение досуга, организуемое руководством( праздничные и юбилейные торжества, вечеринки, загородные экскурсии) ;

- оплата медицинских страховок.

Неденежные выплаты, с одной стороны, повышают уровень потребления работником, с другой стороны,- служат средством морально-психологического воздействия.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в достижение целей организации. Денежные стимулы напрямую связывают результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия- прибылью.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в здоровом морально-психологическом климате организации и высокой норме прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких результатов и неблагоприятной трудовой атмосферы.

3. Социально-психологические методы- это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабам и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства;

психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека. Такое разделение достаточно условно, так как в современном мире человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы управления играют важную роль в управлении человеческими ресурсами, так как позволяют устанавливать значение и место сотрудников в коллективе, выявлять лидеров и обеспечивать их поддержку, связывать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечивать эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Рассмотрим подробнее существующие методы социологического управления, которые применяются в системе менеджмента организации.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Например, увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма. В настоящее время проблема социального планирования актуальна для многих крупных западных японских компаний, которые успешно используют передовой опыт советского периода.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения:

- анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет;

- интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария ( программы), затем в ходе диалога с собеседником- получение необходимой информации;

- социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая показывает и неформальных лидеров в коллективе;

- метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые могут быть обнаружены лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях;

- собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи;

- мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведения человека в обществе с помощью нравственных норм. В настоящее время лучшие западные компании ставят в качестве первостепенной задачи формирование корпоративной культуры и морали;

- партнерство составляет важный элемент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненными, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям, семейные- между родственниками, сексуальные- интимные взаимоотношения людей. Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом.

Большую часть в организации играет общение как форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный-сотрудник-друг и других, более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой, когда существуют два субъекта коммуникаций.

Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного и письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знакомые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Все формы человеческого общения имеют различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы, т. е выступают в качестве прямого регулятора конфликтов. Конфликт в современном менеджменте является формой столкновения противоборствующих сторон, которые по ходу действия трансформируются в сюжет и заканчиваются положительными или отрицательными последствиями для сторон конфликта.

Знание социологических методов управления человеческими ресурсами позволяет менеджеру объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечить эффективные коммуникации и поддержать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически проводить социологические исследования в коллективе, особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность, обращаются к внутреннему миру человека, интеллекту, чувствам, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Основу применения психологических методов составляет психологическое планирование как новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

К наиболее важным результатам психологического планирования можно отнести:

- формирование подразделений на основе психологического соответствия сотрудников;

- комфортный психологический климат в коллективе;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;

- минимизацию психологических конфликтов;

- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;

- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;

-формирование корпоративной культуры на основе норм поведения м образов идеальных работников.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильных анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

Психология труда изучает аспекты профессионального отбора, профориентации, профессионального утомления, напряженности и интенсивности труда, несчастных случаев и др.

**1.4 Разработка плана социального развития коллектива предприятия торговли**

Планы социального развития коллектива следует рассматривать в качестве инструментов, обеспечивающего рациональное расходование средств. Их разработка с учётом современных методик и эффективный контроль за исполнением являются дополнительным источником доходности предприятия. Цель социальной политики- обеспечение условий для наиболее полной реализации трудового потенциала персонала. К основным задачам, решаемым с помощью социальной, относятся:

- развитие профессиональных характеристик работников ( рост образования, квалификации, развитие профессиональных навыков);

- формирование условий для эффективного социального взаимодействия персонала;

- формирование корпоративного духа организации, приверженности, преданности её ценностям;

- формирование благоприятного социально-психологического климата;

- рациональная организация труда;

- оказание помощи в решении социально-бытовых проблем работников;

- создание условий для обеспечения и сохранения работоспособности персонала ( укрепление и профилактика здоровья, физическое развитие работника, психологическая поддержка);

- повышение культурного уровня, творческого потенциала.

Социальная политика является составной частью кадровой политики предприятия. Ёё принципы направлены на обеспечение интересов организации через реализацию интересов отдельного работника. Планирование социального развития коллектива- важнейший инструмент менеджмента организации.

Разработка проекта плана осуществляется работниками кадровых служб, экономистами с привлечением представителей трудового коллектива в лице профсоюзных деятелей либо из других общественных групп, обеспечивающих защиту интересов работников, и утверждается руководителем предприятия.

План социального развития составляется на 1- 2 года.

При проектировании разделов плана можно придерживаться следующей структуры.

- Титульный лист.

- Резюме ( сжатое изложение наиболее важных положений основных разделов: кадровая политика, цели и стратегия социального развития персонала, перечень и основные положения социальных программ, финансовые ресурсы, направляемые на осуществление, источники финансирования, планируемая эффективность проводимых мероприятий).

1. Планирование социальной структуры коллектива.

1.1. Планирование социально- демографической и квалификационной структуры.

В этом разделе приводятся данные о численности и составе профессионально-квалификационных групп в разрезе пола и возраста. В соответствии с профессиональным составом выделяют:

- административно- управленческий персонал ( менеджеры высшего звена, функциональные менеджеры и работники функциональных служб);

- торгово-оперативный персонал (работники, занятые непосредственным обслуживанием покупателей, -заведующие и заместители заведующих отделами, товарными секциями, продавцы, кассиры, контролёры);

- вспомогательный персонал (работники, обслуживающие процесс продажи, -складские работники, фасовщики, комплектовщики).

Структуру персонала также можно представить в соответствии с уровнем ответственности, квалификации, сложности выполняемых функций.

Для целей анализа и планирования группу торгово-оперативного персонала целесообразно рассматривать более детально, так как продавцы в зависимости от квалификации подразделяют на разряды (от 1 до 5).

В разрезе групп приводятся данные о половозврастной структуре работников, для чего они могут группироваться: до 20лет, 20-29 лет, 30-з9 лет, 40-49 лет, 50 и старше.

1.2 Работа с молодежью по формированию кадрового резерва.

1.3 Программа повышения квалификации персонала.

1.4 План движения персонала организации.

Под движением понимается смена места работы, должности или изменение квалификационного уровня работника.

Особое место отводится планированию служебно-профессионального продвижения( внутреннего движения), планированию кадрового резерва организации( инструмент замещения вакантных должностей). наиболее распространённой формой внешнего движения является увольнение( по собственному желанию, по инициативе работодателя, выход на пенсию).

2.Условия труда и охрана здоровья.

2.1.Программа улучшения условий труда.

2.2. Режим труда и отдыха.

2.3. Программа профилактики общих и профессиональных заболеваний.

2.4. Программа дополнительного социального страхования.

3. Стимулирование труда.

3.1. Программа совершенствования оплаты труда.

3.2. Система социальных выплат и льгот.

3.3. Программа поддержки персонала и предоставления социально-бытовых услуг.

3.4. Совершенствование системы морального поощрения.

4. Организационная культура, развитие персонала и стимулирование его трудовой активности.

4.1. Организационная культура и программа мероприятий,, направленных на воспитание корпоративного духа.

4.2. Программа развития персонала и стимулирования трудовой активности.

В ней приводится перечень мероприятий, способствующих повышению уровня зрелости персонала за счёт участия работников в управлении ( комиссии, осуществляющие контроль за деятельностью администрации, собрания и совещания трудового коллектива).

4.3. Укрепление трудовой дисциплины и профилактика внутренних хищений.

4.4. Культурно-массовая работа.

5. Система контроля за реализацией плана социального развития.

Следует определить перечень подразделений и конкретных работников по осуществлению контролирующих функций в разрезе отдельных направлений деятельности.

6. Стратегия финансирования и эффективность плана социального развития.

Раздел содержит свободную информацию о финансировании мероприятий по социальному развитию трудового коллектива на определённый период. Приводятся направления и источники финансирования, порядок формирования создаваемых для этого фондов и резервов( например, фонд социальной сферы, фонд директора и т. п.).

Для оценки эффективности плана используются честные критерии по отдельным направлениям социального развития(например, обучение персонала). Обобщающим показателем роли планов социального развития в системе управления организацией является показатель удельных затрат на социальное развитие персонала в валовой прибыли организации (Dсп).

Dсп= Затраты на реализацию социальной программы

Валовая прибыль организации

**1.5 Регулирование трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работодателями и наёмными работниками**

Основными правовыми актами, регулирующими трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и наёмными работниками на предприятиях торговли, являются трудовые соглашения и коллективные договоры, порядок разработки и заключения которых определяется ТК РФ и законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

Трудовые соглашения.

Соглашение представляет собой «правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений, заключаемых между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом(межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

Коллективный договор представляет собой «правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей».

Грамотно составленный коллективный договор обеспечивает не только защиту и социальные гарантии наёмному персоналу, но и создаёт условия для максимизации прибыли работодателя, формируя социальную гармонию трудовых отношений. Коллективный договор заключается на 1-3 года.

**1.6 Передовой зарубежный построения систем управления персоналом на примере США, Японии, Европейских стран**

Не подлежит сомнению тот факт, что любая национально-хозяйственная система и система производственных отношений на каждом историческом этапе формируется всегда на конкретной национальной почве, под воздействием социально-политических и экономических факторов. В определённом смысле этнический менталитет и специфические этнические ценности, отличающие один народ от другого, формируют адекватную хозяйственную и управленческую систему. В этой главе будет изложены особенности систем управления в разных странах. Начнём со сравнительного анализа систем управления в США и Японии, т.к они являются лидерами в этой области.

В США наметилось несколько главных направлений в системе управления персоналом:

- Развитие личности работника в целях эффективного использования его трудового потенциала Это осуществляется путём предоставления возможностей совершенствовать мастерство, развивать способности, повышать знания, проявлять самостоятельность, увеличивать разнообразие труда.

- Изменение основных форм мотивации труда, которые в современных условиях представляют собой неразрывное сочетание моральных и экономических форм стимулирования.

- Развитие производственной демократии. Суть развития производственной демократии- в переходе от жёстких авторитарных форм управления рудом к гибким коллективным формам, расширение прав участия рядового работника в управлении, предоставление ему возможности широко высказывать своё мнение и участвовать в осуждении производственных проблем. Например, формирование автономных бригад. Руководство компании делегирует бригаде ряд функций планирования, контроля, оплате труда, право самостоятельного выбора бригадира.

Все члены бригады совместно планируют методы работы, устанавливают её ритмичность, осуществляют разделение труда на основе взаимозаменяемости исполнителей, осуществляют контроль за качеством продукции. Члены бригад сами выполняют функции, которые ранее выполнялись вспомогательными рабочими.

- Развитие новых форм компенсации за труд.

-Обеспечение гарантии занятости.

- Обеспечение безопасности труда.

-Улучшение санитарно-гигиенических условий труда.

- Целенаправленное изменение отношение к труду.

Для повышения содержательности труда, ликвидации монотонности на многих американских компаниях проводится реорганизация производства, главная цель которой уйти от предельного расчленения операций, от сведения труда работника к нескольким повторяющимся операциям, делающим его придатком машины, и обратится к расширению его функций, увеличению меры ответственности, использованию творческих способностей работника.

Если ранее работник приспосабливался к техническим средствам. то в настоящее время делаются попытки приспосабливать технику к способностям работника.

На современных американских фирмах используют аналитические системы оплаты труда, особенностью которых является дифференциальная оценка в баллах сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителя, физических усилий, условий руда и др. При этом переменная часть зарплаты( премии, поощрения, бонусы), которая используется в качестве поощрения за повышение качества продукции, экономии сырья, роста производительности, достигает 1/3 заработной платы.

Помимо материального стимулирования используются иные виды поощрения. Например, британские компании практикуют ценные подарки и туристические поездки, а также различные виды благодарностей, званий, символические награды. При этом разработан целый ритуал вручения вознаграждения или объяснения благодарности.

В этой связи создание систем управления, в наибольшей степени позволяющих раскрыться творческой инициативе на всех иерархических уровнях фирм, стало главной целью американского менеджмента. Обращение к человеку в рамках развития современного менеджмента заставило уделить особое внимание подбору персонала, т.к. реализация целей фирмы находится полностью в его руках. Понимание того, что квалификация работников и их желание работать становится главной производительной силой и движущим началом производства, повлекло за собой переориентацию стратегии управления крупнейших фирм на мотивацию труда, получению больших знаний, умения, трудовых навыков, предприимчивости персонала. Большое внимание на американских компаниях уделяется обучению и повышению квалификации персонала

В Европейских странах также большое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников, но в отличие от американского менеджмента, где лидерами в этой области являются крупные компании, наилучшие предпосылки для повышения квалификации имеются на малых и средних предприятиях. Акцент делается в основном на самообразование, а не на семинары и курсы во внешних учебных заведениях.

Во Франции применяется программа обучения «Challenge+», имеющая целью развитие и создание в стране новых предприятий инновационного направления. Программа поддерживается государством.

в Японии большое внимание уделяется обучению персонала хорошим манерам, так как японский менеджмент базируется на уважении к коллегам и на осознании единства и целостности всего персонала в организации.

Особую роль в использовании трудового потенциала стали играть полномочные кадровые службы. По своим функциям, уровню профессиональной компетентности работников, техническому оснащению, методам работы они давно переросли из офисов на хранения кадровой документации в солидные кадровые подразделения.

Изложенные направления изменений, происходивших в систему управления персоналом американских компаний, справедливы во многом и для компаний Японии. Однако, несмотря на наличие сходных процессов, управление персоналом является наиболее характерной областью деятельности, в рамках которой японские компании наглядно демонстрируют качественное отличие своего практического опыта от американского.

В японских компаниях большую роль играет отдел кадров, т.к. на него возложена функция подбора и расстановка персонала. Тогда как на американских компаниях собеседование проводит менеджер, к которому нанимается кандидат.

Большое значение японские управляющие придают справедливому отношению к работнику, т.к. в ряде случаев управляющие, руководствуясь благими намерениями, предпринимают меры, справедливые по отношению к одним работникам и несправедливые по отношению к другим. Поэтому ценится в управляющих умение выслушать проблемы подчинённого, вникнуть в них и решить проблему. В противоположность этому американские менеджеры, решая подобные проблемы, применяют шаблонные приёмы.

Одной из ключевых проблем управления на американских компаниях является преодоление обособленности подразделений, в которых наблюдается тенденция к зацикливанию на своих задачах и недооценке важности контактов с другими подразделениями. В результате снижается общая эффективность.

Японская система управления нацелена не на получения нацелена не на получение в ближайшее времени прибыли, а на обеспечение стабильного перспективного развития фирмы на много лет вперёд.

Одно из направлений совершенствования управления человеческим фактором является концепция «реинжиринга»(основатели этой концепции Майк Хаммер и Джейм Чампл). Авторы считают, что в современную эпоху организации необходимо создавать путём объединения отдельных операций и производственных функций в целостные процессы, которые уже не будут разделяться между различными структурными отделами. Соответственно, обеспечение каждого такого процесса(от входа его в организацию до его выхода) будет осуществляться одним работником или группой. При этом все члены команды должны быть способны не только к выполнению всего цикла операций, но и полностью взаимозаменяемы. В силу этого фирма должна готовить работников, ориентированных на целостный производственный процесс. Тогда, как традиционная система управления базировалась на развитой системе разделения труда, т.е. производственный процесс разделяется на отдельные операции, выполняемые различными членами организации.

Реинжиринг нацелен на быстрые и принципиальные изменения, решительные отбрасывание всего неэффективного. Тогда как прежние системы ориентированы на постепенные и небольшие изменения, на отдельные улучшения и поправки.

Рассмотрим конкретные примеры систем управления персоналом американских и японских компаний.

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

В данной курсовой работе изложены теоретические основы системы управления персоналом, которые чрезвычайно многообразны и содержательны. Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

На основе первой главы можно сделать ряд выводов:

1. При создании предприятий, решающее значение для их успешного функционирования имеет построение оптимальной организационной структуры управления, основанной на системе оценок эффективности деятельности организационной структуры.

2. Для крупных предприятий и фирм целесообразно применение комбинированных систем управления с делегированием функций, прав, ответственности нижестоящим звеньям и подразделениям, которые наделяются определёнными полномочиями и самостоятельностью при принятии решений.

3. Для средних и малых предприятий более эффективно применение линейных и функциональных систем руководства, позволяющих избежать негативных последствий разбухания аппарата управления.

4. Системы управления должны быть гибким и легко приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям. Это в свою очередь требует проведение исследовательских работ в области маркетинга и менеджмента персонала, которые должны быть органически включены в службу управления.

5. Проведение работ по разработке и построению организационных систем и структур управления предприятием должны предшествовать исследования их производственно-коммерческой деятельности с использованием обширной технико-экономической информации.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать новые им силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависит от эффективности служб управления персоналом.

**2. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «Гарант»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ООО»Гарант**»

Для выполнения курсовой работы использованы данные торгового предприятия ООО»Гарант».

ООО»Гарант»- предприятие розничной торговли, предназначенное для продажи населению товаров. Основными задачами этого предприятия являются:

1. удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству товаров;
2. организация соответствующего уровня обслуживания покупателей с предоставление разнообразных услуг.

Цель коммерческой деятельности торгового предприятия- получение прибыли.

Режим работы предприятия- по будням с 10:00 по 19:00. По масштабу деятельность ООО»Гарант» можно отнести к средним розничным торговым предприятиям.

Расчеты с розничными покупателями ведутся как за наличные денежные средства так и по безналичному расчёту.

Место нахождения Общества и почтовый адрес: 195279, город Санкт- Петербург, Наставников д. 42.Организационно-првовая форма- Общество с ограниченной ответственностью.

Основными видами деятельности ООО»Гарант» является розничная торговля, оптовая торговля, оказание посреднических услуг, оказание консультационно-информационных услуг.

Основным методом управления предприятием является экономический, который опирается на построенную систему управленческого учёта, систему анализа и прогнозирования. В основе принятия управленческих решений лежит прежде всего принцип экономической целесообразности и экономической безопасности предприятия.

На основе Закона Российской Федерации « О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров», Российским агентством по патентам и товарным знакам фирме «Гарант» выдано свидетельство на товарный знак (знак обслуживания) на все виды товаров, работ и услуг. Внутренняя организационная структура предприятия ООО «Гарант»- линейная. Во главе организации –генеральный директор Миронов И.А.., ему непосредственно подчиняются главный бухгалтер, менеджер и начальник склада. Каждый их этих линейных руководителей единолично возглавляет порученное им подразделение, самостоятельно принимает решение в рамках своей компетенции и несет полную ответственность за порученный им участок работы. Численность персонала составляет 21 человек..

В такой организационной структуре исчезает проблема искажения первичной информации, поступающей от ядра организации к стратегической вершине (т.е. снизу-вверх), и приказов, распоряжений спускаемых «сверху в низ», касающихся координации действий ядра. Это связано с тем, что информация передаётся напрямую, отсутствует риск её неверного понимания и как следствие, потеря первоначального заложенного в ней смысла, в процессе прохождения ее через несколько уровней. Кроме того, существующая организационная система максимизирует гибкость управления организацией вследствие того, что директор предприятия оперативно получает информацию снизу, время её прохождения через промежуточные уровни управления сведено к нулю. Таким образом, директор имеет возможность в кратчайшие сроки координировать, менять политику предприятия в соответствии со стратегией, если внешние или внутренние факторы отличаются от планируемых.

Главным недостатком существующей организационной системы управления является то, что от руководителя требуется хорошие профессиональные знания в различных областях. Кроме того, его внимание распыляется на решение множества мелких проблем. В результате такой диверсификации он не может уделить должного внимания решению стратегических, более важных для предприятия задач.

**Состав и особенности контингента потребителей.**

Потребители принимают свои решения не в вакууме. На совершаемые ими покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка. В большинстве своем это факторы, не поддающиеся контролю со стороны деятелей рынка. Но их обязательно следует принимать в расчет. С точки зрения личных характеристик- это различные возрастные группы покупателей с разным уровнем дохода.

**Общая оценка ассортиментной, ценовой и рекламной политики предприятия.**

Ассортимент товаров- совокупность их видов и разновидностей и, объединенных или сочетающихся по определенному признаку. Основными группировочными признаками товаров являются, производственный и потребительский.

При разработке маркетинговых планов руководители службы маркетинга предприятия ООО «Гарант» принимали во внимание следующую истину: больший эффект достигается при использовании нескольких рекламных средств, нежели при использовании одного и того же рекламного средства несколько раз. Основная цель, которую при этом ставили перед собой маркетологи заключалась в увеличении объема продаж, за счёт предоставления рынку информации об изменении цены, о новинках, о новой марке или о новых применениях хорошо известного рынку товара. О принципах действия товара.

В качестве рекламных средств были задействованы информационные стенды на выходе из метро « Ладожская», реклама в газетах и журналах.

**Характеристика основных конкурентов и факторов внешней среды.**

Основная цель любой фирмы- получение прибылей. Основная задача системы управления маркетингом- обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Однако успех руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, и от действий её посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий. Силы, действующие в рамках микросреды фирмы управляющие по маркетингу не могут замыкаться только на нуждах целевого рынка. Они должны принимать в расчет все факторы микросреды.

Основными конкурентами ООО «Гарант» являются магазины, реализующие компьютеры и комплектующие к ним, системы противопожарной сигнализации. В зависимости от личных предпочтений покупатель выбирает тот или иной вид товара. В микрорайоне, где находится исследуемый магазин, располагается специализированное предприятие «Компьютерный мир» в котором покупателю предлагается широкий ассортимент продукции. Данный магазин имеет более широкую специализацию и располагается в более проходимом месте. Однако обслуживание в нем производится через прилавок, что в свою очередь замедляет процесс продажи товаров и предполагает отсутствие полной свободы выбора у покупателей. Таким образом данный конкурент выигрывает по показателям месторасположения и широты ассортимента, однако он не является ценовым конкурентом и характеризуется некачественным обслуживанием.

Основными конкурентными преимуществами исследуемого предприятия являются:

1. Расчет потребителей со средним и высоким достатком.

2. Подтвержденное качество реализуемых товаров.

3.Своевременное и полное информирование покупателей о специфике использования товаров.

4. Система скидок постоянным покупателям.

5. Разнообразие и полнота коллекций.

6. Возможность для тестирования потребительских качеств товаров.

7. Возможность подбора товара по каталогу.

8. Возможность обеспечения крупных заказов от организаций.

К субъектам внешней микросреды ООО «Гарант» следует отнести:

-финансово- кредитные организации

«Гарант» сотрудничает с банком: ОАО «Промышленно- строительный банк».

-поставщики(сроки поставок, уровень брака, размер скидок): ООО «Систем-сервис», ООО» Ультрастар», ООО» Алпро».

- конкуренты: ООО»Инсэл», ООО»Бизнес Линк».

- потенциальные покупатели(физические и юридические лица)

Анализ внутренней среды ведется по следующим направлениям:

1.Экономическая характеристика предприятия

Проведем оценку экономического состояния ООО «Гарант», отражающую динамику основных показателей финансово-хозяйственной деятельности за девять месяцев 2008-2009 года.

Таблица 2.1 Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование показателей** | **2008 год** | **2009 год** | **Отчетный период в % к прошлому периоду** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Розничный товарооборот( без НДС акцизов и аналогичных платежей), тыс. руб | 58370 | 72500 | 124,2 |
| 2 | Оборот по покупным ценам | 45370 | 57500 | 126,7 |
| 3 | Валовой доход от продаж товаров  - в сумме, тыс. руб | 13028 | 20434 | 156,8 |
|  | - в % к розничному товарообороту | 32 | 37 | - |
| 4 | Издержки обращения  - в сумме, тыс. руб | 4850 | 5125 | 105,7 |
|  | - в % к розничному товарообороту | 8,31 | 7,07 | - |
| 5 | Прибыль (убыток) от продажи товаров, в сумме, тыс. руб | 8178 | 15309 | 187,2 |
| 6 | Уровень в % к товарообороту | 0,12 | 0,16 | - |
|  | -рентабельность |  |  |  |
| 7 | Сальдо по операционным доходам и расходам, тыс. руб | - | - | - |
| 8 | Сальдо по внереализационным доходам и расходам, тыс. руб | - | - | - |
| 9 | Прибыль до налогообложения, тыс. руб | 8178 | 15309 | 187,2 |
| 10 | Налог на прибыль, тыс. руб | 1962,72 | 3674,16 | 187,2 |
| 11 | Чистая прибыль(убыток)  - в сумме, тыс. руб | 6215,28 | 11634,84 | 187,2 |
|  | -в % к товарообороту | 10,65 | 16,05 | - |

По результатам табл. 2.1 можно сделать вывод о том, что в 2009 году наблюдается рост товарооборота на 24,2%.

На рост товарооборота оказали влияние факторы:

-влияние цен

-влияние физического объема товарооборота

За счет влияния цен товарооборот увеличился на 7126 тыс. руб. [72500-(72500:110,9%)]. Изменение физического объема обеспечил рост товарооборота на 7004 тыс. руб. [(72500:110,9%)-58370].

Уровень валового дохода возрос на 5%. (37-32%). Сумма валового дохода возросла на 7406 тыс. руб. или на 56,8%, за счёт влияния следующих факторов:

-влияние розничного товарооборота обеспечило рост валового дохода в сумме 4521,6 тыс. руб. [(72500-58370)\*32/100].

-за счет роста уровня валового дохода 3625 тыс. руб. [72500\*(37-32)/100].

Положительным моментом в деятельности предприятия следует признать сложившиеся опережающие темпы роста РТО по сравнению с издержками обращения. Это обусловило снижение уровня издержек обращения с 8,31 до 7,07%.

Чистая прибыль предприятия увеличилась с 6215,28 до 11634,84 тыс. руб, что составило 87,2%. Высокий рост прибыли обусловило открытие электронного отдела в ООО» Гарант» в начале 2008 года.

Таблица 2.2 Характеристика ресурсного потенциала предприятия ООО»Гарант»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **2008 год** | **2009 год** | **Отчетный период в % к прошлому периоду** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Среднегодовая численность работников, чел. | 22 | 21 | 95,45 |
| 2 | Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб | 1500 | 1580 | 105,34 |
| 3 | Среднегодовая стоимость оборотных средств. тыс. руб | 10251 | 12367 | 120,64 |
| 4 | Площадь торгового зала, кв.м. | 47 | 47 | - |
| 5 | Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб. в т.ч.,собственного капитала, тыс. руб. | 260010 | 275110 | 105,81- |
| 6 | Расходы на оплату труда работников, тыс. руб | 3000 | 3030 | 101 |
| 7 | Среднегодовая выработка в расчете на одного работника, тыс. руб | 3072,1 | 3452,4 | 112,38 |
| 8 | Фондоотдача, тыс. руб | 38,9 | 45,8 | 117,74 |
| 9 | Фондорентабельность, тыс. руб | 0,03 | 0,02 | - |
| 10 | Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади | 1241,9 | 1542,6 | 124,21 |
| 11 | Оборачиваемость оборотных средств (раз) | 5,69 | 5,86 | - |

По результатам табл. 2.2 можно сделать вывод:

1)За счет увеличения эффективности использования основных фондов товарооборот возрос на 14150 тыс. руб. [РТО1-(Фотд\*ОФ)=72500-(38,9\*1500)].

2) возрос товарооборот на 1 кв. м торговой площади с 1241,9 до 1542,6 тыс. руб.

Таблица 2.3 Обобщающая оценка экономической эффективности хозяйственной деятельности и финансовой независимости предприятия ООО»Гарант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2008 год** | **2009 год** | **Очередной период в % к прошлому периоду** |
| 1. Показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия | 3,96 | 4,27 | 107,83 |
| 2.Показатель эффективности финансовой деятельности предприятия | 0,55 | 0,9 | 163,64 |
| 3 Показатель оценки трудовой деятельности | 19,46 | 23,93 | 122,97 |
| 4.Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности | 3,48 | 4,51 | 129,59 |

Методика основных показателей

Показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия (ЭИТП)

ЭИТП=РТО/(ФЗП+ОС+ОФ) (2.1)

Показатель эффективности финансовой деятельности предприятия (ЭФД)

ЭФД=ПВ/(ФЗП+ОС+ОФ) (2.2)

Показатель оценки трудовой деятельности (ЭТД)

ЭТД=РТО/ФЗП (2.3)

Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности (ЭЭХД)

ЭЭХД= ЭИТП\* ЭФД\* ЭТД

где: РТО- розничный товарооборот, тыс. руб.

ФОТД- фондоотдача, тыс. руб.

Пв- сумма валовой прибыли, тыс. руб.

ФЗП- фонд заработной платы, тыс. руб.

ОС- среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.

ОФ- среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.

АК- среднегодовая величина авансированного капитала, тыс. руб.

СК- среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.

ЗК- среднегодовая величина заемного капитала, тыс. руб.

На основании таблицы 2.3 в 2009 году возросли показатели эффективности использования торгового потенциала и показатель оценки трудовой деятельности соответственно на 7,83% и 22,97%. Показатель эффективности финансовой деятельности имеет положительное значение, он вырос на 63,64%. Экономическая эффективность хозяйственной деятельности предприятия выросла на 29,59%, что связано в первую очередь с открытием в 2008 году электронного отдела.

Проанализировав таблицы 2.1, 2,2, 2,3 можно сделать краткий прогноз основных тенденций развития предприятия:

- с открытием в 2008 году электронного отдела на предприятия увеличился РТО, прибыль, экономическая эффективность предприятия, эффективность торгового потенциала и финансовой деятельности, снизился уровень издержек обращения. С ростом потенциала отдела ожидается дальнейший рост прибыли предприятия, положительные тенденции в развитии хозяйственной деятельности, всех экономических показателей предприятия.

**2.2 Организация торговой деятельности**

ООО «Гарант» занимает общую площадь 150 кв. м., из них торговый зал- 47 кв. м., административно-бытовые помещения 33кв.м., помещение Интернет-магазина-12 кв.м, помещения для приёмки и хранения товаров- 58 кв. м.

Основные формы продажи в магазине ООО «Гарант»- продажи товаров по образцам и через Интернет-магазин.

Продажа товаров по образцам- это форма обслуживания, при которой покупатель имеет возможность самостоятельно или с помощью продавца выбрать товары по выставленным в торговом зале образцам. и после оплаты покупки в кассе получить товары, соответствующие им, непосредственно в магазине. Это позволяет на сравнительно небольшой торговой площади представить товары в широком ассортименте, а покупателям- самостоятельно и быстро ознакомиться с ними. Товары полностью собраны, их можно осмотреть и увидеть в действии. Продавцы- консультанты оказывают профессиональную помощь в выборе необходимой техники. У каждого образца имеется свой ценник, который содержит следующую информацию:

-Наименование товара

-Страна изготовителя

-Цена

-Марка товара

-Артикул

-Сведения об основных технических характеристиках

-Дата поступления товара в продажу

Все претензии покупателя по качеству доставленного товара или отказ от его приемки оформляется в письменном виде. При этом покупатель обязан предъявить товарный (кассовый) чек и технический паспорт или заменяющий его документ.

Основной формирования ассортимента служит ассортиментный перечень основных групп товаров и их разновидностей, которые должны быть в продаже постоянно. Ассортиментный перечень ООО» Гарант» включает в себя следующие группы товаров: компьютерная техника, её комплектующие, системы безопасности, мини АТС, телефоны и прочее.

Разновидности товаров в пределах одной товарной группы образуют развернутый внутригрупповой ассортимент. Компьютерная техника включает в себя следующие группы товаров:

-компьютеры

- сканеры

- принтеры

- мониторы

Комплектующие:

-драйверы

-сетевые адаптеры

- модемы

-мультимедиа

-программное обеспечение.

Системы безопасности включают в себя:

- системы объективной и периметров охраны малой, средней и большой ёмкости,

- средства оповещения связи

- системы охранного и технологического телевидения

- автоматика для ворот, шлагбаумы, парковки, ограждения, турникеты.

**Персонал**

Понятие персонала торгового предприятия характеризуется его составом. Рассмотрим персонал торгового предприятия ООО «Гарант».

По функциональному составу всех работников магазина можно разделись на три группы:

1. административно-управленческий персонал

Сюда относятся работники, выполняющие функции управления: генеральный директор, администратор, бухгалтер, товаровед.

2. торгово- оперативный персонал

В эту группу включаются работники, занятые непосредственным обслуживанием покупателей: продавцы-консультанты, кассиры, контролёры торгового зала.

3. вспомогательный персонал.

К нему относятся работники, обслуживающие процесс продажи товаров. занятые хранением товаров.

Философия и внутренняя культура организации.

В условиях рынка организационная культура предприятия ориентирована на потребителя, т. е высшей ценностью организации являются требования покупателя.

**2.3 Анализ системы показателей по труду и заработной плате на торговом предприятии ООО «Гарант»**

Анализ системы показателей по руду и заработной платы целесообразно начать с анализа численности персонала во взаимосвязи в анализом производительности труда, которая характеризует эффективность использования трудовых ресурсов.

Произведем анализ состава, структуры и движения численности персонала ООО «Гарант» и рассчитаем показатели, характеризующие движение трудовых ресурсов.

Исходные данные для анализа численности персонала предоставлены в приложении

Таблица 2.4 Анализ структуры и численности работников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Персонал**  **предприятия** | **Количество работников, чел** | | | | **Отклонение** | |
| **2008 год** | | **2009 год** | | **отчетный** | **отчетный** |
|  | **кол-во чел.** | **удельный вес,%** | **Кол-во, чел** | **Удельный вес, %** | **Период**  **прошлого** | **Период в % к прошлому** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Административно-управленческий | 4 | 18,8 | 4 | 19,05 | - | 100 |
| Торгово-оперативный | 13 | 59,09 | 11 | 52,38 | -2 | 84,61 |
| Вспомогательный | 5 | 22,73 | 6 | 28,57 | 1 | 120 |
| В целом по магазину | 22 | 100 | 21 | 100 | -1 | 95,45 |

В анализируемом периоде на основании таблице 2.4 фактическая численность работающих снизилась на 1 человека (на 4,55%).

В том числе:

- численность торгово- оперативного персонала снизилась на 2 человека

- численность вспомогательного персонала увеличилась на 1 человека

Изменилась структура работающих- уменьшилась доля торгово-оперативного персонала на 15,39%, в то же время увеличилась доля вспомогательного на 20%.

Анализ движения трудовых ресурсов магазина выполним в форме таблицы.

Таблица 2.5 Анализ движения рудовых ресурсов ООО «Гарант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2008 год** | **2009 год** | **Отклонение отчетного периода от прошлого** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Среднесписочная численность, чел. | 22 | 21 | -1 |
| Принято, чел. | 1 | 4 | 3 |
| Уволено, чел. в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 33 | 44 | 11 |
| Коэффициенты:  - общего оборота, % | 18,18 | 38,09 | 19,91 |
| - оборота рабочей силы по приему, % | 4,54 | 19,05 | 14,51 |
| -оборота рабочей силы по увольнению, % | 13,64 | 19,05 | 5,41 |
| -коэффициент текучести,  % | 13,64 | 19,05 | 5,41 |
| -коэффициент стабильности кадров, % | 86,36 | 80,95 | -5,41 |

Коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 19,91% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Это может быть следствием:

-изменений условий труда

- ухудшением социальной сферы и микроклимата на предприятии

Коэффициент стабильности кадров уменьшился на 5,41 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, что является отрицательным моментом.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда в магазине, на условия труда и оплаты работников.

Таблица 2.7 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и затрат на их содержание

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **2008 год** | **2009 год** | **Отклонение** | |
| **т.р** | **%** |
| 1. | Розничный товарооборот в действующих ценах, тыс. руб | 58370 | 72500 | 14130 | 124,21 |
| 2. | Численность работников, чел. | 22 | 21 | -1 | 95,45 |
| 3. | Затраты на содержание трудовых ресурсов | 3160,6 | 2844 | -316,6 | 89 |
| 3.1 | в том числе расходы на оплату труда  в % товарообороту | 3000  2,72 | 3030  2,21 | -250,8  -0,51 | 90 |
| 3.2 | Отчисления на социальные нужды | 656,2 | 590,4 | -65,8 |  |
| 4. | Выработка в расчете на одного работника |  | 3452,4 | 1555 | 146,1 |
| 5. | РТО на 1 рубль затрат на содержание трудовых ресурсов | 29,2 | 35,9 | 6,7 | 123 |
| 6. | Средняя заработная плата на одного работника, тыс. руб. | 91,7 | 108,9 | 17,2 | 118,76 |

На предприятии это соотношение выдерживается. Данное соотношение позволило предприятию обеспечить прирост выработки в расчете на 1-го работника пи одновременном увеличению средней заработной платы. Опережающие темпы роста РТО по сравнению с ФЗП обусловили снижение её уровня с 2,72 до 2,21%, или на 0,51%.

Рассчитанный коэффициент материальной заинтересованности показывает, что на каждый 1% прироста заработной платы приходится 1,23% прироста выработки. Такое соотношение оптимальное для предприятия. Коэффициент материальной заинтересованности был рассчитан следующим образом:

Км.з=( Тв-100)/(Тзп-100) (2.5)

Где, Тв- темп прироста выработки на одного человека;

Тзп- темп прироста среднегодовой ЗП.

Анализ существующих проблем на предприятии ОО»Гарант».

Несмотря на положительные экономические показатели хозяйственной деятельности данное предприятие имеет ряд проблем.

К проблемам, связанным с внешней средой предприятия, можно отнести следующие:

- на рынке Санкт-Петербурга действует множество мелких, средних, крупных фирм, торгующих компьютерной техникой, тем самым предприятие ОО «Гарант» имеет огромное количество потенциальных конкурентов.

- покупатели компьютерной техники имеют возможность широкого выбора цены и качества в магазинах города;

-поставщики недостаточно чётко реагируют на нововведения, обусловленные научно-техническим прогрессом, а также требованиями к потребительским свойствам товаров и услуг;

-нехватка квалифицированного торгового персонала. нанятые работники требуют обучения по специализации.

К проблемам внутренней среды предприятия относятся:

- текучесть торгово-оперативного персонала. Эта проблема ещё более усугубилась в 2009 году- по собственному желанию, а также в связи с нарушением трудовой дисциплины были уволены 4 работника. Причиной увольнения могли стать следующие недостатки:

- на предприятии не проводилось должным образом организованного собеседования, работники не проходили необходимой проверки для оценки их профессиональных и психологических качеств.

- вновь поступившие работники проходили обучение непосредственно на рабочем месте под контролем продавца- консультанта, имеющего стаж работы на данной должности. Такой подход имеет ряд недостатков: снижение производительности труда ( продавец отвлекается от своей непосредственной работы, выполняет функции, не входящие к его обязанности, что мешает трудовому процессу и не несёт ему дополнительного дохода. Недостаточная развитая систем адаптации персонал.

- все продавцы- консультанты имеют равные оклады, одинаковое штатное расписание, что подразумевает отсутствие деления работников на разряды.На предприятии нет должности старшего продавца, что не предусматривает для продавца- консультанта карьерного роста.

- система стимулирования персонала требует доработки. Она не затрагивает интересы как каждого конкретного работника, так и всего коллектива.

На основе второй главы можно сделать следующие выводы:

С открытием в 2005 году электронного отдела на предприятии ООО «Гарант» увеличился РТО, прибыль, экономическая эффективность предприятии, эффективность торгового потенциала и финансовой деятельности, снизился уровень издержек обращения. С ростом потенциала отдела ожидается дальнейший рост прибыли предприятия, положительные тенденции в развитии хозяйственной деятельности, всех показателей предприятия.

Несмотря на большое число потенциальных конкурентов, ООО «Гарант» эффективно работает на рынке высоких технологий.

Имеющая на предприятии проблема, связанная с текучестью торгово-оперативного персонала, должна быть разрешена благодаря правильной кадровой политике, а именно с применением разработанных стратегий в отборе и расстановке, оценке его деятельности, повышении квалификации, продвижении по службе, и обязательно, материальном и нематериальном стимулировании труда работников.

**3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Гарант»**

Основным подходом к формированию кадровой политики должна являться стратегия деятельности ООО «Гарант». Как показал анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия, основным типом стратегии в ООО « Гарант» является стратегия прибыльности. Она означает, что в центре внимания руководства предприятия находится сохранение существующего уровня прибылей. При этом финансовые затраты ограничены, необходимые результаты деятельности достигаются минимальными средствами при хорошем уровне организационной закрепленности полномочий.

При этом типе стратегии развития кадровая политика должна базироваться на следующих подходах, опирающихся на практику менеджмента:

* отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие;
* вознаграждения: основываются на заслугах, опыте и принятых на предприятии представлениях о справедливости;
* оценка персонала: узкая, ориентированная на результат. тщательно продуманная.
* развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, совершенствование в рамках узкой области трудовой деятельности.

Стратегию деятельности предприятия и связанные с ней направления кадровой политики целесообразно рассматривать в рамках трёх взаимосвязанных временных периодов: долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного.

Анализируя выявленные проблемы, имеющие место на предприятии, и связанные в первую очередь с текучестью торгового персонала, а именно продавцов-консультантов, можно предложить ряд рекомендаций:

В условиях стабильного, поступательного развития предприятия основная стратегическая линия в работе с персоналом должна быть связана с повышением профессиональных требований к персоналу, четкой оценкой работников в соответствии с требованиями, увязкой вознаграждений с профессиональной оценкой персонала, гибкой системой функциональных перемещений и обучения персонала.

- применение более глубокой проверки принятых работников.

предлагается разработать анкету, которая бы позволила бы лучше оценить уровень профессиональной подготовки работника. Для улучшения процесса подбора, отбора, перемещения персонала в ООО «Гарант» рекомендуется увязать систему найма персонала стратегией развития предприятия что поможет целенаправленному формированию человеческого капитала, повышению качества подбора персонала, а так же повышению производительности труда торгового персонала.

- совершенствование системы адаптации вновь поступивших работников, что повлияет на повышение ответственности работника за выполнение обязанностей, повысит производительность труда и социальную активность работников.

Среди методов, стимулирующих профессиональное развитие работников основное место занимает обучение. Обучение – это процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты.

Требовать от персонала качественного выполнения своей работы можно только предоставив соответствующее обучение. Сотрудники должны хорошо знать свои обязанности и уметь их выполнять. Надежным стимулом является налаженный механизм контроля и оценки труда.

Рекомендуется:

ввести должность менеджера по персоналу, который будет заниматься вопросами найма персонала, его адаптацией, обучением, повышением квалификации, а так же оценкой его работы. От правильно построенной работы персонала зависит финансовая деятельность предприятия, так как предприятие ООО « Гарант» прибыльное несмотря на такую текучесть торгового персонала, то с введение предлагаемой должности прибыльность увеличится. Рекомендуется осуществлять менеджеру по персоналу доплаты из прибыли предприятия.

- разработать систему оценки профессиональных и психологических качеств работников, проходящих испытание.

- разработать долгосрочную программу по продвижению по карьерной лестнице продавцов-консультантов, рекомендуется ввести должность старшего продавца;

- система материального стимулирования в ООО « Гарант» как показал анализ, является негибкой и недостаточно стимулирует личный вклад каждого отдельного работника в достижение общего успеха предприятия. Поэтому целесообразно перейти на одну из гибких форм

оплаты труда, которая в условиях ООО «Гарант» могла бы более жестко увязывать размер оклада с размером выработки работника и тем самым повысить заинтересованность прежде всего торгово- оперативного персонала в увеличении реализации товаров.

- разработать программу по материальному и нематериальному стимулированию труда торговых работников. В качестве материального стимулирования применить:

- надбавки к окладу ( например, % от продаж)

- премии

Совершенствование системы материального стимулирования предполагает расширение источников премирования за счёт заработанных средств.

В качестве нематериального стимулирования рекомендуется обратить внимание на:

- льготное питание

- финансирование корпоративных мероприятий

- моральное стимулирование ( ничто так не стимулирует людей, как осознание своей значимости, заслуженное уважение со стороны руководителей и коллег). Можно ввести в практику поздравления сотрудников со знаменательными событиями в их жизни, с Днём Рождения.

Необходимо применять индивидуальный подход к каждому работнику. Знание руководителем своих подчиненных, их внутреннего мира, интересов, проблем поможет создать благоприятный климат для достижения общей цели, а именно увеличения прибыли предприятия, и работников в целом.

**Заключение**

Формирование кадровой политики предприятия торговли происходит под влиянием объективно сложившихся факторов социально—экономической среды и отвечает целям деятельности предприятия.

Кадровая политика важна для того, чтобы целенаправленно формировать механизм управления персоналом торгового предприятия.

Эффективная кадровая политика должна опираться на передовые достижения науки, мировой и отечественный опыт управления трудовыми ресурсами, знание возможностей персонала предприятия в конкретной профессиональной среде.

Изучение организационных и экономических показателей деятельности ООО «Гарант» за 2008-2009 годы показало, что данное предприятие занимает достаточно устойчивую позицию на потребительском рынке Санкт- Петербурга, обеспечивает рост товарооборота и прибыли.

На основе проведённых исследований в рамках данной курсовой работы можно сделать следующие выводы:

1. При создании предприятий, решающее значение для их успешного функционирования имеет построение оптимальной организационной структуры управления, основанной на системе оценок эффективности деятельности оргструктуры.

2. Для крупных предприятий и фирм целесообразно применение комбинированных систем управления с делегированием функций, прав, ответственности нижестоящим звеньям и подразделениям, которые наделяются определёнными полномочиями и самостоятельностью при принятии решений.

3. Для средних и малых предприятий более эффективно применение линейных функциональных систем руководства, позволяющих избежать негативных последствий разбухания аппарата управления.

4.Системы управления должны быть гибкими и легко приспосабливаться изменяющимся рыночным условиям. Это в свою очередь требует проведение исследовательских работ в области маркетинга и менеджмента персонала, которые должны быть органически включены в службу управления.

5.Проведение работ по разработке и построению организационных систем и структур управления предприятием должны предшествовать исследования их производственно-коммерческой деятельности с использованием обширной технико-экономической информации.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.