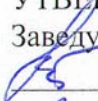


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П.Воронцова
« 20 » 06 20 16 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

**Разработка корпоративных стандартов в области управления
персоналом: разработка положения о персонале**

Руководитель  23/05-2016 доцент

Н.Д.Макушкина

Выпускник



А.А. Носкова

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты разработки положения о персонале как корпоративного стандарта на предприятиях розничной торговли.....	5
1.1 Корпоративные стандарты: сущность, виды, разработка	5
1.2 Положение о персонале как корпоративный стандарт	12
1.3 Особенности разработки и внедрения положения о персонале на предприятиях розничной торговли	18
2 Организационно-экономический контекст разработки Положения о персонале Универсама «Континент» №2.....	24
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия Универсам «Континент» №2	24
2.2 Анализ кадровой ситуации на предприятии Универсам «Континент» №2 ..	25
2.3 Анализ имеющихся в организации документов в области управления персоналом.....	26
3 Разработка Положения о персонале Универсама «Континент» №2.....	49
3.1 Проект Положения о персонале	28
3.2 Программа мероприятий по внедрению положения о персонале	28
Заключение	29
Список используемых источников.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что Положение о персонале в организации розничной торговли способствует упорядочению работы персонала, повышению его заинтересованности в результатах труда, стабилизации персонала и исключению возможных разногласий между работниками и администрацией по текущим вопросам.

В Универсаме «Континент» №2 в 2015 году наблюдается снижение показателей деятельности вследствие нестабильности персонала магазина, текучести кадров и ухудшения в результате этого уровня качества обслуживания покупателей.

Целью работы является разработка проекта Положения о персонале для Универсама «Континент» №2.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность, виды и порядок разработки корпоративных стандартов;
- сформировать систематизированное представление о сущности, порядке разработки положения о персонале как корпоративного стандарта на предприятиях розничной торговли;
- получить необходимую информацию для разработки положения о персонале;
- определить проблемные зоны в процессах деятельности универсама «Континент» №2 для урегулирования в положении о персонале;
- определить ограничения для учета в положении о персонале;
- разработать проект Положения о персонале и оценить эффект от мероприятий.

Объектом исследования является Универсам «Континент» №2, предметом исследования – документальное обеспечение системы управления кадрами в Универсаме «Континент» №2.

Теоретическую базу для исследования составили научная и учебная литература, статьи в периодических изданиях таких авторов, как Кобенеко О., Митрофанова В., Шуйская К.Г., Сизикова В. В., Крамаренко И. и других.

Для проведения анализа кадрового состава, внутренних локальных актов, кадровой документации, а так же экономических показателей были использованы данные учета и отчетности ООО «Континент».

В работе были использованы методы анализа, сравнения, группировки, анкетирования.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические аспекты разработки положения о персонале как корпоративного стандарта на предприятиях розничной торговли

1.1 Корпоративные стандарты: сущность, виды, разработка

Корпоративные стандарты — это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила. По своей сути это свод правил (документ или комплект документов), регулирующий деятельность сотрудников компании в наиболее часто повторяющихся или сложных ситуациях (взаимодействие с клиентами, внешний вид сотрудника и т. п.).

Корпоративные стандарты позволяют воспроизводить заданную технологию работ, помогают выявлять типичные ошибки, формировать желаемую корпоративную культуру. Сотрудники получают готовые решения для типовых задач, а руководители компании — четко сформулированные, формализованные требования к результатам деятельности работников[15].

Все организации разрабатывают свой перечень корпоративных стандартов, которые необходимы им для успешной работы. Любой бизнес, независимо от сферы деятельности, ведется по определенным принципам и правилам, которые каждая организация разрабатывает индивидуально.

Корпоративные стандарты разрабатываются компаниями с несколькими целями:

1. Работа на имидж компании. Например, для организации, работающей с клиентами, стандарты общения с ними являются визитной карточкой и способствуют узнаваемости компании.

2. Унификация процедур внутри организации, что способствует снижению рисков допускаемых сотрудниками ошибок и повышает ожидаемое качество работы. [17].

Так же существуют этические стандарты работы. Для крупной организации внутренние стандарты необходимы, так как они обеспечивают понимание

сотрудниками своих действий, особенно во взаимодействии между подразделениями, а главное — обеспечивают одинаковый результат работы сотрудников разных отделов, даже находящихся в разных регионах.

Существует 2 вида корпоративных стандартов:

- внешние;
- внутренние.

Внешние стандарты нужны для повышения конкурентоспособности. Если компания придерживается определенных правил и норм, то клиент видит более надежного партнера и выберет эту компанию. Также растет степень удовлетворенности клиента работой компании, что тоже окажет положительное влияние на будущий выбор.

Внутренние корпоративные стандарты, касающиеся операционной деятельности, способствуют адаптации новых сотрудников, а так же дают понимание всем работникам, как и в каком порядке проходят бизнес-процессы. Они помогают избежать конфликтов, а также ускоряют процедуры, потому что регламентируют время на определенные действия.

Без внутренних стандартов в крупных компаниях выживать сложно. Внешние стандарты важны как для торговых, производственных компаний, так и для сферы услуг [17].

В настоящее время чаще всего существуют два варианта использования корпоративных стандартов в повседневной деятельности. Первый вариант — в организации есть документы, регламентирующие те или иные стороны деятельности организации, но они не используются или используются только частично.

Второй вариант — отсутствиестандартов как по внутренним процессам компании, так и по взаимодействию с клиентами, в следствие чего каждый сотрудник работает в соответствии со своим жизненным опытом.

Разработка и внедрение корпоративных стандартов развивается по мере повышения уровня организации, от простых форм документов к более сложным. Внедрение корпоративных стандартов не может ограничиться

принятием одного документа любой степени важности и разработанности. Для того, чтобы процессы управления компанией реально заработали, необходим комплекс документов различного уровня и назначения, хотя и объединенный общей методологией, тем не менее, привязанный к конкретным задачам, процессам, работам и организационной структуре компании [15].

Разработка корпоративных стандартов и внутрифирменных регламентов для компании — процесс достаточно трудоемкий. Начать работу нужно, прежде всего, с постановки цели. Цели определяются в соответствии с принятой стратегией: ребрендинг, вывод на рынок нового бренда, внедрение новых методов обслуживания покупателей и т. д.

Обычно разработкой стандартов в компании занимается отдел по работе с персоналом.

Менеджеры компании разрабатывают и утверждают план работы. Потом формируется проектная команда. В команду включаются сотрудники организации, которые будут принимать непосредственное участие в работе над проектом, и менеджеры, которые будут отвечать за промежуточные результаты. Сотрудники отбираются по следующим критериям:

1. Мотивация. Работа в проекте трудоёмкая и ответственная, поэтому у каждого члена команды должно быть большое желание работать, изменить методы работы, помочь измениться другим, стремление достичь цели. Главное, должно быть желание улучшать работу компании.

2. Знание компании. В команде должны состоять люди, которые проработали в компании определенное время, хорошо знают основные бизнес-процессы, чувствуют корпоративную культуру.

3. Командность. Члены проектной команды должны уметь работать вместе: быть открытыми, уметь слушать, быть принципиальными, и в то же время — достаточно гибкими, уважать мнение других.

4. Системность мышления. Чтобы разработать стандарты, нужно проанализировать все бизнес-процессы компании, учесть, как их изменение скажется на общей результативности работы, увидеть, как нужно изменить корпоратив-

ные нормы и правила. Это очень сложная интеллектуальная работа, выдвигающая серьезные требования к уровню образования и способностям членов проектной команды.

5.Авторитет. Члены проектной команды должны быть авторитетны в компании, пользоваться доверием коллег по работе.

6.Разнообразие. В проектную команду должны быть включены сотрудники, занимающие в компании разные должности, работающие в различных подразделениях. Это могут быть руководители, лучшие менеджеры (продавцы), маркетологи, руководители сервисных служб и т. д. Они участвуют в работе с клиентами на различных этапах, включены в различные бизнес-процессы [8].

Руководителем проектной команды назначается один из руководителей компании, а текущую организационную работу курирует начальник управления персоналом.

После утверждения проектной команды, можно переходить к разработке корпоративного стандарта в области обслуживания клиентов. Всего существует 4 этапа (рисунок 1.1) [8].

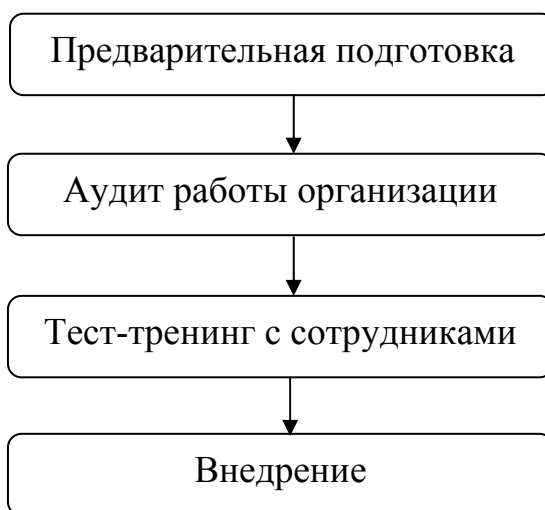


Рисунок 1.1 – Разработка корпоративного стандарта

1.Предварительная подготовка. О разработке Стандартов работы персонала должны знать не только члены проектной команды, но и весь коллектив.

Всем сотрудникам необходимо понимать важность проекта и принимать на себя ответственность за его реализацию. Уже на этом этапе проводится активная внутренняя PR-компания: пояснение сотрудникам компании, что собой представляют Стандарты работы персонала, что изменится в повседневной работе, чем Стандарты будут способствовать исполнителям, в какие сроки будут вводиться изменения, какие новые требования будут предъявляться к работникам и т. д.

2. Проводится аудит работы организации:

- Анализ стиля обслуживания и приемы общения с клиентом, которые сотрудники используют на данный момент – определяются плюсы и минусы существующих схем работы с клиентом.
- Изучение претензии клиентов, а также мнение сотрудников в отношении тех ситуации, которые они считают особенно сложными при взаимодействии с клиентом.
- При необходимости проведение оценки удовлетворенности клиентов уровнем сервиса в компании.

3. Создание стандартов:

- Формирование списка типичных и нестандартных ситуаций во взаимодействии с клиентами: запросы покупателей, жалобы клиентов, возражения, конфликтные ситуации и т.д.
- Составление речевых модулей и схемы поведения для каждой ситуации.
- Оценка эффективности разработанных стандартов на практике. Для этого нужно применить каждый речевой модуль и коммуникативный прием в диалогах с реальными .
- Так же проектная команда разрабатывает ключевые принципы клиентоориентированного подхода для сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Формирует требования к внешнему виду, стилю одежды, поведению в клиентском зале или правила разговора с клиентом по телефону.

3. Тест-тренинг с сотрудниками, для которых создаются стандарты. Отчасти это уже переходный этап к внедрению стандартов.

4. Внедрение.

4.1. Согласование разработанного стандарта.

4.2. Внедрение согласованного стандарта.

4.3. Опытная эксплуатация. Важно учесть, что первый месяц-полтора внедрения требует повышенного внимания, особенно со стороны руководителей, членов рабочей группы, разрабатывавших стандарт, поскольку часто требуются исполнителям дополнительные консультации, а также могут возникнуть вопросы, требующие доработки корпоративного стандарта.

4. Аудит внедрения. Заключается в анализе результатов исполнения регламентированных процессов, собеседования с исполнителями и лицами, на которых распространяется действие стандарта, анализе эффективности внедрения стандарта. В результате аудита может быть принято решение о корректировке стандарта или его повторном внедрении [8].

Сотрудники должны быть не только ознакомлены с требованиями стандартов, обучены исполнению, но и мотивированы, заинтересованы новыми формами и методами работы, показать преимущества и реальную пользу нововведений. Кроме того, необходима обратная связь и от руководителей подразделений, и от самих исполнителей.

В результате внедрения корпоративных стандартов компания сможет:

- повысить и стандартизовать уровень качества продаж и сервисного обслуживания клиентов, уменьшить количество рекламаций и ошибок;
- контролировать качество работы удаленных филиалов;
- укрепить бренд компании;
- повысить управляемость такими важными и сложными процессами, как обслуживание клиентов;
- уменьшить сроки выполнения заказов;
- ускорить темпы развития компании;
- повысить лояльность клиентов к компании;

- расширить процесс взаимозаменяемости сотрудников;
- уменьшить число конфликтов как с клиентами и партнерами, так и между подразделениями и сотрудниками компании.

Проанализировав представленную информацию, подведем итоги.

Корпоративные стандарты — это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила. Они позволяют компании работать четко и структурированно. Корпоративные стандарты могут применяться в любой сфере деятельности, каждая компания разрабатывает их «под себя». Стандарты должны разрабатываться в определенной последовательности.

1.2 Положение о персонале как корпоративный стандарт

Положение о персонале является одним из видов корпоративного стандарта.

Положение о персонале - документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала.

Начало использования положения о персонале для регулирования социально-трудовых отношений совпадает с моментом формирования в современной России института частной собственности и появления первых коммерческих организаций. В сфере частного капитала особое внимание стало уделяться оперативности реагирования на внешние и внутренние изменения условий деятельности. Поэтому бизнес был вынужден обратиться к зарубежному опыту - к уже готовой действующей модели регулирования социально-трудовых отношений.

Положение о персонале - документ, заимствованный из зарубежной практики регулирования трудовых отношений. Наполнение его содержанием происходило с учетом российской специфики взаимоотношений работодателя и работника.

Автор Б. Шаевич утверждает, что на сегодняшний день можно выделить три базовых подхода к введению в организации основных локальных документов, регулирующих трудовые отношения. Так, в компании могут быть введены следующие документы:

- а) только правила внутреннего распорядка (коллективный договор);
- б) правила внутреннего трудового распорядка и положение о персонале;
- в) только положение о персонале. [28].

Это утверждение противоречит ТК РФ. По ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору и обязательны для ведения в организации. [3].

Сравнительный анализ этих документов позволяет выделить следующие моменты (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Сравнительный анализ Правил внутреннего трудового распорядка и Положения о персонале

Параметры сравнения	Правила внутреннего трудового распорядка (коллективного договора)	Положение о персонале
Содержание	Локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность субъектов трудовых отношений, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации	Локальный нормативный акт, устанавливающий: принципы взаимоотношений персонала и компании на уровне корпоративной этики; способы организации труда в компании; основные права и обязанности компании и персонала; взаимную ответственность персонала и компании.
Кем утверждаются	Работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации	Руководителем компании по согласованию с руководителями структурных подразделений (когда компания только создана). Однако возможен и вариант утверждения на общем собрании трудового коллектива.
Субъекты применения	Все организации	Все организации
Примерная структура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие положения 2. Порядок приема и увольнения работников 3. Основные обязанности работников 4. Основные обязанности работодателя 5. Рабочее время и его использование 6. Поощрения за успехи в работе 7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие положения 2. Основные принципы взаимоотношений персонала и компании 3. Порядок оформления трудовых отношений 4. Права и обязанности персонала 5. Права и обязанности компании (в лице ее руководства и собственников) 6. Рабочее время и время отдыха 7. Командирование, перевод на новое место работы

Окончание таблицы 1.1

Параметры сравнения	Правила внутреннего трудового распорядка (коллективного договора)	Положение о персонале
		8. Социальные гарантии персонала 9. Программы развития и обучения персонала 10. Участие персонала в прибылях 11. Меры дисциплинарного и материального воздействия (поощрения и взыскания) 12. Взаимная ответственность персонала и компании (в лице ее руководства и собственников)

Это два совершенно разных документа. Если положение - это документ об идеологии организации в отношении своего персонала, то правила - это нормативный акт, регламентирующий распорядок в организации.

Рассмотрим преимущества введения положения о персонале, а не коллективного договора.

Во-первых: коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Его нужно разрабатывать в соответствии с ТК РФ. Положение о персонале, как правило, разрабатывается руководством или собственниками организации, а нанимаемому персоналу предлагается лишь принять и соблюдать его условия [4].

Во-вторых: коллективный договор предполагает наличие представителей работников - органов профессиональных союзов и их объединений, а также органов общественной самодеятельности, образованных на общем собрании работников. Положение о персонале выгодно тем, что, как правило, кадровая служба или служба персонала наделяется полномочиями по представлению обеих сторон трудовых отношений.

В-третьих: неисполнение коллективного договора или нарушение отдельных его условий работодателем, влечет очень серьезные последствия для него. Работники и их представители в соответствии с законом наделены правом вы-

движения требований, а на работодателя возложены обязанности не только по рассмотрению этих требований, но и по принятию решения

Положение о персонале в той форме, в какой оно используется в России, более выгодно для работодателя. Очень редко в нем можно найти раздел или статью, посвященную ответственности работодателя (руководства и собственников).

В-четвертых: коллективный договор - это четкий юридический документ и принятые на себя обязательства работодатель обязан исполнять точно, своевременно и в полном объеме. Положение о персонале, как уже отмечалось, - это больше программный документ [31].

Преимущества введения положения о персонале, а не коллективного договора очевидны.

Рассмотрим этапы разработки положения о персонале на рисунке 1.2.

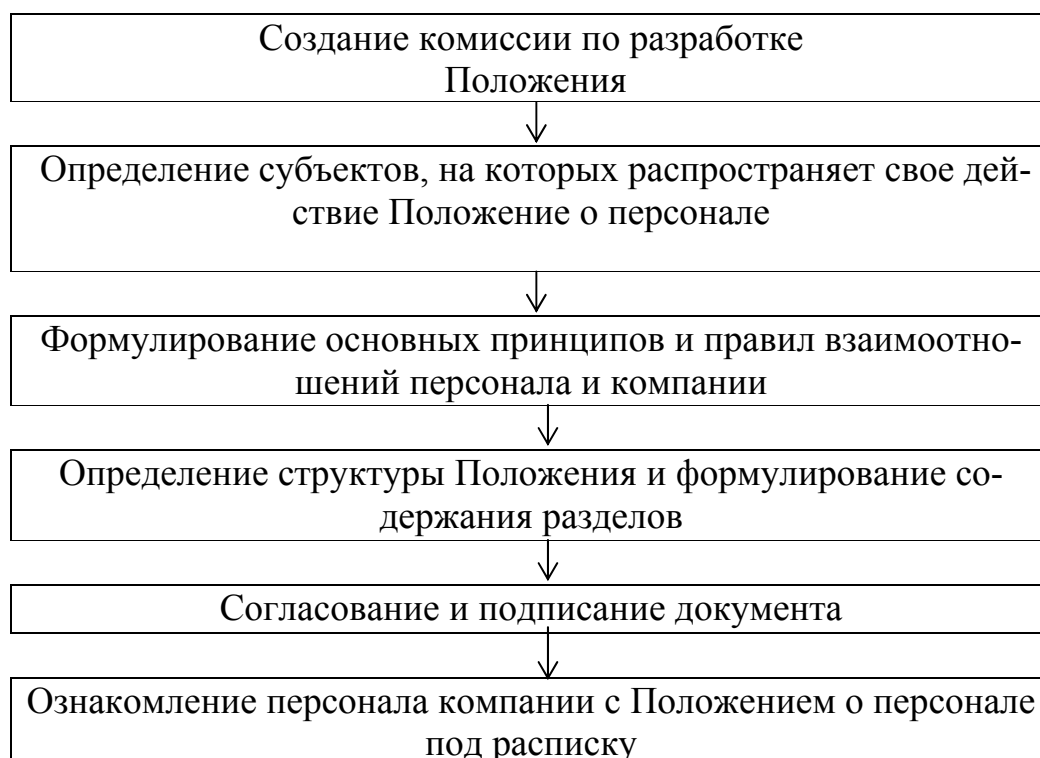


Рисунок 1.2 – Этапы разработки положения о персонале

1. Создание комиссии по разработке Положения. Поскольку данное положение является одним из основных локальных нормативных документов, при разработке и согласовании отдельных его пунктов необходимо участие руководителей структурных подразделений. Кроме того, к работе подключаются различные профильные специалисты отдела оплаты труда, отдела кадров, юридического отдела. Возглавляет комиссию, как правило, директор по персоналу. О разработке Стандартов работы персонала должно быть известно не только членам проектной команды, но и всему коллективу. Все сотрудники должны понимать важность проекта.

2. Определение субъектов, на которых распространяет свое действие Положение о персонале. По общему правилу, персоналом признаются лица, состоящие с компанией в трудовых отношениях. Положение о персонале не распространяется на лиц, оказывающих услуги по гражданско-правовым договорам. Другим субъектом является работодатель. Чаще всего его обозначают понятием «администрация». Вместо «администрации» можно использовать термин «руководство».

3. Формулирование основных принципов и правил взаимоотношений персонала и компании.

В регулировании социально-трудовых отношений основными принципами являются:

- соблюдение норм законодательства;
- равноправие сторон;
- добровольность принятия обязательств;
- недопущение принудительного или обязательного труда и дискриминации в сфере труда;
- стабильность трудовых отношений и т.д.

4. Определение структуры Положения и формулирование содержания разделов.

Примерная структура положения о персонале представлена в таблице 1.1. Содержание разделов формулируется путем определения процессов, которые необходимо регулировать данным документом.

5. Согласование и подписание документа.

Положение обязательно содержит визы согласования членов комиссии, ответственной за разработку положения. Положение подписывает руководитель комиссии и утверждает руководитель компании.

6. Персонал компании должен быть ознакомлен с Положением о персонале под расписку.

Вновь принимаемых сотрудников знакомят с Положением под расписку при подписании трудового договора [21].

Единых форм и макетов положения о персонале нет. В каждой организации они разрабатываются самостоятельно. Приводимый далее макет является одним из наиболее распространенных и при непосредственной разработке уточняется и дополняется.

Положение о персонале может быть разработано как один документ, в котором излагаются основные тезисы, концепция взаимоотношений персонала и компании. Подробные же механизмы реализации положения расписываются в отдельных приложениях к базовому документу. Количество и состав этих приложений зависят от политики компании - это могут быть: "Этический кодекс" или "Кодекс деловой этики", "Программа развития персонала", "Положение о материальном и моральном стимулировании", "Положение о социальных гарантиях", положения о структурных подразделениях и др.

Проанализировав представленную информацию подведем следующие итоги.

Положение о персонале - документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. Его внедрение необходимо для любой организации, для упорядочения действий и поведения сотрудников. Как и любой другой корпоративный стандарт разрабатывается поэтапно.

1.3 Особенности разработки и внедрения положения о персонале на предприятиях розничной торговли

При разработке положения о персонале важно учитывать особенности сферы деятельности организации, а так же ее организационную структуру. Так, например, в производственных компаниях структура организации более сложная. Следовательно, и положение о персонале будет более объемным, поскольку придется учитывать особенности как производственных, общепроизводственных, управленческих и вспомогательных подразделений. В сфере розничной торговли структура менее сложная, основная доля работников приходится на торгово-оперативный персонал (ТОП), следовательно, особое внимание следует уделять именно этому подразделению, поскольку именно от того, насколько мотивирован торговый персонал, напрямую зависят качество обслуживания услуг, а следовательно и объемы продаж.

Розничная торговля - вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Розничная торговля сочетает в себе интересы продавца в получении доходов и потребности покупателя в получении высококачественных товаров и услуг. Именно розничная торговля ориентирует отечественных производителей максимально учитывать запросы общества. В основе розничной торговли используется теория индивидуального выбора, которая исходит из принципа приоритета потребителя. Поэтому розничная торговля является социальным выражением качества жизни общества [20].

В части 2 ГК РФ указано, что по договору розничной купли-продажи продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность в сфере розничной торговли, передает покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с

предпринимательской деятельностью, т.е. розничные торговцы реализуют товар конечным потребителям [2].

Розничную торговую сеть классифицируют по таким признаками:

- вид и особенности здания;
- форма обслуживания покупателей;
- тип здания и особенности его планирования.

По видам и особенностям здания розничная торговая сеть делится на магазины, магазины-склады, павильоны, палатки, передвижные магазины и прочее. Приблизительно 90% сети розничной торговли приходится на магазины. Они имеют помещение и оборудование, которое необходимо для выполнения разнообразных торгово-технологических операций, обычно расположенные в капитальных зданиях. Поэтому здесь имеется и обслуживающий персонал, которому так же важно уделить внимание при разработке положения о персонале.

Магазины-склады осуществляют торговлю строительными материалами, топливом, продовольственными товарами и т.п. Они имеют приспособленные площадки, навесы и складские помещения, а также помещения для товарных образцов и оформления продажи товаров. В магазинах-складах часто торговлю осуществляют сами кладовщики, и эту специфику необходимо учитывать при разработке положения о персонале.

Павильоны, палатки, ларьки, киоски – это сооружения легкой конструкции, которые принадлежат к мелкорозничной торговой сети. В отличие от магазинов они предлагают узкий ассортимент товаров и меньше удобств для обслуживания покупателей. Численность персонала здесь невысокая, часто на торговой точке работает лишь один продавец, деятельность которого сложно контролировать.

Передвижные магазины используют при обслуживании жителей небольших населенных пунктов и работников сельского хозяйства. Здесь обязательно присутствует водитель, которого тоже важно стимулировать.

В розничной торговле, как правило, выделяют следующие категории персонала:

- административно-управленческий;
- торгово-оперативный;
- вспомогательный.

На предприятиях розничной торговли в составе персонала управления выделяются должности руководителей (менеджеров), специалистов. В составе торгово-оперативного персонала – должности товароведов, администраторов, продавцов, кассиров, контролеров-кассиров. В составе вспомогательного персонала – должности фасовщиков, грузчиков, уборщиков и т.п.

При разработке положения о персонале в розничной торговле важно учитывать следующие нюансы.

Розничная торговля - это отрасль, в которой представлены все уровни и направления образования персонала. Однако разноплановость знаний не способствует развитию торговли, а всего лишь позволяет удовлетворять потребительский спрос. Низкий уровень подготовленности торгового персонала менеджментторговых предприятий относит к числу основных причин, сдерживающих темпы развития розничной торговли в Российской Федерации. В условиях ужесточившейся в связи с приходом на российский рынок западных торговых операторов конкуренции достичь высоких показателей в продажах только за счет автоматизации торгово-технологических процессов и внедрения новых информационных технологий невозможно. Затраты на новое оборудование и технологии могут быть эффективными, а товарные запасы - оборачиваемыми, только в том случае, если персонал торгового предприятия будет обладать специальными знаниями и квалификацией.

Для того, чтобы знания персонала могли быть конвертированы в высокие продажи, менеджмент торгового предприятия должен уметь организовать труд работников с учетом складывающейся ситуации на рынке, а также применять наиболее эффективные методы управления персоналом.

В связи с вышеизложенным, актуальными и значимыми представляются проблемы обучения и повышения квалификации торгового персонала. Поэтому при разработке Положения о персонале необходимо уделить данным вопросам особенное внимание.

В разделе «Программы развития и обучения персонала» важно предусмотреть обучение персонала, регулярные аттестации, разработать систему наставничества, а так же предусмотреть возможности карьерного роста для работников.

Меры дисциплинарного и материального воздействия должны выражаться в премиальных выплатах, целесообразно премии рассчитывать с учетом ключевых показателей эффективности.

В наиболее распространенном макете положения о персонале принципы взаимоотношений персонала и компании также строятся на готовности персонала:

- постоянно развивать свои профессиональные навыки и умение;
- понимать стоящие перед компанией проблемы как стратегического характера, так и текущие;
- чувствовать свою принадлежность к компании;
- связывать личные интересы с интересами компании;
- полностью разделять и поддерживать интересы компании;
- принимать на себя ответственность и риски за экономические результаты деятельности компании, успех и неудачи[6].

Эти принципы имеют для персонала нравственное (этическое) значение.

Таким образом, при разработке положения о персонале в розничной торговле необходимо помимо общих вопросов, тщательно подойти к таким вопросам как:

- корпоративная культура;
- требованиям к внешнему виду работников;
- обучение персонала;
- процедуры наставничества.

Только таким образом в розничной торговле можно добиться стабильного и эффективного кадрового состава.

Очень часто собственники компаний требуют включить в положение обязательство персонала не критиковать политику компании при общении с клиентами и конкурентами, а также запрет на сообщение о временных трудностях компании кому-либо вне компании, на совершение действий, подрывающих репутацию компании. В отдельных положениях можно и вовсе найти запрет на обращение работников в суд. Последний является незаконным и не имеет юридической силы [11].

Ни в одном из федеральных нормативных актов, регулирующих деятельность в сфере розничной торговли, нет аспектов имеющих значение для разработки Положения о персонале.

По итогам главы можно сделать следующие выводы. Корпоративные правила актуальны для всех сфер даже для самых маленьких компаний и особенно — для больших по штату корпораций.

С внедрением Стандартов работники компании получают ощущение внутреннего психологического комфорта, безопасности и защищенности. Стандарты устанавливают для них четкие и однозначные правила игры, определяют требования к результатам работы и персонализируют ответственность.

Наиболее детально обозначает трудовые отношения компании и ее работников Положение о персонале. Программный документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала.

При разработке Положения о персонале важно учитывать особенности сферы деятельности организации, а так же ее организационную структуру. В сфере розничной торговли структура менее сложная, основная доля работников приходится на торгово-операционный персонал (ТОП), следовательно, особое внимание следует уделять именно этому подразделению, поскольку именно

от того, насколько мотивирован торговый персонал, напрямую зависят качество обслуживания услуг, а следовательно и объемы продаж.

2 Организационно-экономический контекст разработки Положения о персонале Универсама «Континент» №2

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия Универсам «Континент» №2

«Континент» торгово-логистическая компания по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью, учреждено несколькими физическими лицами, уставный капитал разделен на доли, размер которых определен учредительными документами. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов, включая их неоплаченную часть. Универсам «Континент» №2 является структурным подразделением ООО «Континент» торгово – логистической компании. Находится по адресу г. Красноярск, ул. [REDACTED].

ООО «Континент» создано в 1993 году физическими лицами в соответствии с гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», в связи с чем выдано «Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц» и «Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации».

Целями создания общества являются:

- получение прибыли;
- удовлетворение общественных потребностей.

Структурное подразделение Универсам «Континент» №2 основано в 1995 году и ведет деятельность в области розничной торговли продуктами народного потребления.

Миссия организации – максимальное удовлетворение потребностей жителей города Красноярска в товарах народного потребления.

Услугами магазина пользуются лица разных возрастов, профессий, положения.

Предприятие обеспечивает социальное развитие, улучшение условий труда, обязательное медицинское страхование и социальное обеспечение работников предприятия.

...

Качество обслуживания целесообразно повышать через работу с персоналом – установление определенных правил обслуживания, внешнего вида сотрудников, обучение персонала, создание благоприятного психологического климата на работе. Все эти важные для обеспечения качества обслуживания на торговом предприятии аспекты целесообразно регламентировать Положением о персонале.

2.2 Анализ кадровой ситуации на предприятии Универсам «Континент» №2

Прежде чем приступить к разработке Положения о персонале, необходимо проанализировать кадровую политику предприятия для выявления проблемных или слабых мест, которым в Положении о персонале необходимо уделить особое внимание.

Кадровую политику можно определить как совокупность правил, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, четкое следование которым:

- формирует и упорядочивает требования к нанимаемым сотрудникам;
- определяет, каким образованием, уровнем специальной подготовки должен обладать кандидат для выполнения конкретной работы;
- воспитывает определенное отношение к финансовым вложениям в персонал;
- учит распределять, целенаправленно воздействовать на занятую рабочую силу;

- ведет к стабилизации коллектива (по крайней мере большей его части);
- определяет отношение к развитию, обучению персонала, внутренней ротации.

Целью анализа кадровой политики является выявление проблемных мест в процессе управления персоналом в организации

Задачами анализа кадровой политики определены исследование вопросов:

- подбора и найма персонала;
- формы оплаты труда и материального стимулирования;
- формы морального стимулирования;
- организации процедуры адаптации;
- трудового распорядка;
- медицинского освидетельствования;
- корпоративной этики;
- оснащения рабочих мест;
- требований к внешнему виду, одежде.

...

... Далее нужно определить причины неудовлетворенности и урегулировать их посредством создания Положения о персонале, прописав в нём основные аспекты.

2.3 Анализ имеющихся в организации документов в области управления персоналом

В рассматриваемой организации присутствует следующая документация, определяющая работу персонала в организации:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о премировании;
- Штатное расписание;

- Трудовые договоры.

...

В Универсаме «Континент» №2 необходима разработка «Положения о персонале», в котором будут закреплены основные направления по стабилизации персонала.

3 Разработка Положения о персонале Универсама «Континент» №2

По итогам анализа было выявлено, что персонал Универсама «Континент» №2 нестабилен, наблюдается текучесть кадров среди торгово-оперативного персонала и младшего обслуживающего персонала. ...

1.1 Проект Положения о персонале

Цель проекта по созданию Положения о персонале - совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала, стабилизация персонала, повышение качества обслуживания покупателей.

На рисунке 3.1 представлено дерево целей - главная цель в виде структуры подцелей.

...

В разработке проекта примут участие: директор Универсама «Континент» №2, администраторы магазина, специалист по кадрам ООО «Континент».

...

1.2 Программа мероприятий по внедрению положения о персонале

В таблице 3.2 представлен организационный план мероприятий по внедрению Положения о персонале в практику управления персоналом.

...

В результате реализации предложенных рекомендаций ожидаемая рентабельность деятельности имеет резерв увеличения на 1,06%. Таким образом, внедрение Положения о персонале приведет к совершенствованию кадровой политики, рекомендации представляются целесообразными и своевременными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение специальной литературы по вопросам разработки Положения о персонале показало, что наиболее детально определяет трудовые отношения компании и ее работников Положение о персонале. Это локальный нормативный акт, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. В этом документе формулируется социально-трудовая идеология организации в отношении персонала и закладываются основы корпоративной культуры.

Исследование проводилось на примере Универсама «Континент» №2. В ходе исследования были выявлены следующие негативные тенденции:

...

Анализ локальных актов в сфере управления персоналом показал, что многие положения не закреплены. Сделаны выводы об актуальности внедрения Положения о персонале.

В Положении о персонале наиболее важными моментами, которые необходимо разработать и закрепить, определено:

...

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период взяли 5%-ное увеличение показателя годовой выручки предприятия, исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки, используемого при проведении различных кадровых мероприятий.

В результате предложенных рекомендаций ожидаемо рентабельность деятельности имеет резерв увеличения на 1,06%. Таким образом, внедрение Положения о персонале приведет к совершенствованию кадровой политики, рекомендации представляются целесообразными и своевременными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – Москва : Литера, 2016. – 64с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2016 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 656 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации : текст с изменениями на 15 января 2015 г. – Москва : Эксмо, 2015. – 240 с.
4. Абидуева, Елена. Корпоративная этика – правила без исключений [Текст] / Елена Абидуева (Введено оглавление) // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2015. - № 9. – 74 с.
5. Андреев, Олег Петрович. О проблемах перехода к современным системам менеджмента [Текст] / О. П. Андреев, А. К. Арабский, В. С. Крамар //Стандарты и качество. - 2012. - № 8. – 150 с.
6. Вишнепольская И. Новые штрафы за нарушение трудового законодательства / Кадровая служба и управление персоналом предприятия №12,2014. № 12 - 41 с.
7. Галузинская, Наталья. HR-стандарт: каким ему быть? [Текст] / Н. Галузинская // Служба кадров и персонал. - 2015. – 58 с.
8. Ганькевич, Татьяна Всеволодовна. Оценка корпоративной системы менеджмента с целью достижения устойчивого успеха организации [Текст] / Т. В. Ганькевич, В. А. Ягодзинский // Методы менеджмента качества. - 2012. –98 с.
9. Гуртов В. К. Образование и кадры - стратегическое направление эффективного подъема экономики [Текст] / Гуртов В. К. // Уровень жизни населения регионов России. – 2015. – 248 с.
10. Жижерина Ю. В. Профстандарт "Специалист по управлению персоналом". Что нас ждет после его утверждения? [Текст] / Ю. В. Жижерина // Справочник кадровика. - 2015. - 145 с.

11. Зинченко, Виктория. Корабли не "плавают", а "ходят" [Текст] / В. Зинченко // Управление персоналом. 2014. – 68 с.
12. Крамаренко И. На повестке дня профстандарты [Текст] / И. Крамаренко // Служба кадров и персонал. - № 12. 2015.– 105 с.
13. Кузнецова, Л. В. Принципы современного корпоративного управления [Текст] / Кузнецова Лиана Витальевна // Российское предпринимательство. – 2012. –215 с.
14. Лукинова Л.Г. Профессиональный стандарт или ЕКС, ЕТКС? / Услуги связи: бухгалтерский учет и налогообложение, 2016. – 135 с.
15. Межуева Т. Профессиональные стандарты: как организовать работу после их принятия. / Кадровый вопрос, 2015. – 69 с.
16. Митрофанова В. Профессиональные стандарты: дисциплина труда, прекращение трудового договора, ответственность. / Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. – 98 с.
17. Митрофанова В. Профессиональные стандарты: прием на работу, перевод, аттестация и оплата // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – 76 с.
18. Павлова М. Кадровый плацдарм [Текст] / М. Павлова // Эксперт-Сибирь. - 2016. –41 с.
19. Положение о дресс-коде [Текст] : локальный нормативный акт // Служба кадров и персонал. № 10 - 2014. – 95 с.
20. Лашкина Н. Положение о прохождении испытательного срока [Текст] / Н. Лашкина // Служба кадров и персонал. №1- 2014. -87 с.
21. Профессиональный стандарт "Специалист по подбору персонала (рекрутер)" [Текст] // Справочник кадровика. - 2016. –115 с.
22. Профстандарт "Специалист по управлению персоналом" [Текст] // Справочник кадровика. - 2015. – 258 с.
23. Саратов С. Ю. Система профессиональных квалификаций - новый вектор государственной политики в сфере трудовых отношений и профессио-

нального образования [Текст] / С. Ю. Саратов // Железнодорожный транспорт. - 2015. – 114 с.

24. Серкин В. В. Актуальность контроля этических стандартов контролеров [Текст] / В. В. Серкин // Аудитор. - 2013. – 190 с.

25. Сизикова В. В. Профессиональные стандарты - навигатор в мире социальной практики и социального образования [Текст] / Сизикова В. В., Анискина О. А. // Социальная работа. - 2015. – 50 с.

26. Федоров, Алексей. Рыбак рыбака видит издалека. [Текст] / А. Федоров // Управление персоналом. - 2014. –86 с.

27. Шаевич, Борис Соломонович. Быть преданным профессии! [Текст] / Б. С. Шаевич // Стандарты и качество. № 9 - 2015. – 65 с.

28. Шестакова Е. Надо учесть кадровой службе в 2016 году [Текст] / Е. Шестакова // Служба кадров и персонал. № 12 - 2015. –75 с.

29. Шуйская К.Г. Разрабатываем правила внутреннего распорядка // Делопроизводство и кадры. - 2015.- 48 с.

30. Юргенс И. Правила игры для всех и каждого. / Современные страховые технологии. № 5- 2015.–71 с.