

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский национальный исследовательский государственный
университет
имени Н. Г. Чернышевского»
Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление персоналом в розничной торговой сети (на примере ООО
«Befree»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

наименование института

Митиной Полины Викторовны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Т. В. Темякова

Зав. кафедрой,

д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2019 г.

Введение. В процессе коммерциализации российской экономики особую значимость приобретает такая важная форма реализации товаров как розничная торговля.

Розничная торговля - это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, павильоны и другие пункты сети розничной торговли. Правильная организация коммерческой работы в рамках розничной торговли способствует росту товарооборота, достаточно полному удовлетворению совокупного спроса населения и получению коммерческого успеха. Но в современном мире мало предложить покупателю товар с удовлетворяющими его характеристиками – сегодня на первое место выходит сам процесс обслуживания покупателя, по результату которого он решает, сделает ли он покупку в данной розничной сети или уйдет к конкурентам.

Актуальность изучения данной темы обусловлена тем, что с недавних пор управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических основ управления персоналом в розничной сетевой торговле проанализировать управление персоналом в ООО «Vefree» и предложить пути его совершенствования.

Задачи бакалаврской работы:

- выделить основные понятия, функции и принципы управления персоналом в организации;
- изучить методы управления персоналом организации;
- определить понятие и особенности розничной торговли и розничной торговой сети;
- выделить эффективные инструменты управления персоналом в розничной торговле;
- дать общую характеристику ООО «Vefree»;

- исследовать методы и инструменты управления персоналом в ООО «Befree»;
- предложить пути совершенствования управления персоналом в ООО «Befree».

При написании бакалаврской работы использовались работы таких авторов как Бухалков М.И.¹, Волков А.В.², Шморгун Л.Г.³, Винокуров В.А.⁴, Генкин Б.М.⁵, Володина. Н.В.⁶, исследовавших данные вопросы в своих работах и внесшие большой вклад в изучение общей экономики труда, управления персоналом, менеджмента торговой деятельности. Также в работе использовались такие документы, как ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», Федеральный закон №381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»⁷, регламентирующие вопросы организации труда, управления персоналом и осуществления торговой деятельности, а также годовой отчет акционерного общества АО «Мэлон Фэшн Груп»⁸ за 2017 год и другая литература.

Структура работы состоит из введения, двух глав, которые в свою очередь подразделяются на параграфы, заключения, списка литературы и приложений. Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ исследования системы управления персоналом в сервисной организации: понятию управления персоналом, выделению ее элементов и методов

¹ Бухалков, М. И. Управление персоналом: / М. И. Бухалков. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - С. 75-76.

² Волков А.В. Особенности управления персоналом в розничной торговле [Электронный ресурс] URL: <http://imspr.spb.ru/articles/271582.php> (дата обращения 20.06.2018)

³ Шморгун, Л.Г. «Менеджмент организаций»: Знания, 2011. – 452 с.

⁴ Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга. 1996 - 160с.

⁵ Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни: СПб: СПбГИЭА, 1997 - 416с.

⁶ Володина. Н.В. Адаптация персонала [Текст] : российский опыт построения комплексной системы / - Москва : Эксмо, 2010. - 238 с.

⁷ ФЗ - №381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» М.: Стандартинформ, 2015

⁸ Годовой отчет акционерного общества за 2017 год [Электронный ресурс] URL: https://www.melonfashion.ru/upload/iblock/99a/Godovoi_otchet_aktsionernogo_obshchestva_za_2017_god.pdf (дата обращения: 24.12.2018)

управления, рассмотрению классификации торговых сетей, изучению розничной торговли. Выделены инструменты для успешного управления персоналом в розничной торговле. Во второй главе рассмотрены инструменты, применяемые на практике в организации ООО «Vefree», организационная структура компании и внесены предложения по улучшению управленческого процесса и работы персонала.

Основное содержание работы. В литературе можно встретить различные определения понятия «управление персоналом». Одни авторы в определении ориентируются на цели и методы, с помощью которых можно этой цели достигнуть, то есть делают акцент на организационной стороне управления. Другие исследователи делают упор на содержательную часть, которая отражает функциональную сторону управления. Примером первого подхода может служить определение, данное ВП. Галенко: «Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий»¹. Другой подход, по Е.В. Маслову, отражен в определении управления персоналом как области деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала, задействование его в работе, развитие и контроль персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.

Таким образом, можно сказать, что управление персоналом представляет собой совокупность методов, приемов, технологий и процедур работы с кадрами и ее определение зависит от того, с какой точки зрения она рассматривается. Но для дальнейшего анализа данной темы предлагается ввести следующее определение: управление персоналом организации — это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных

¹ Методика кадровой работы американских фирм: Для руководителей кадровых служб ПО, предприятий, АО, МП. - М.: Потенциал XXI, 1992.

направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им.

Исследование управления персоналом предусматривает изучение¹:

- Субъектов управления персоналом;
- Целей управления;
- Задач управления;
- Средств управления (методов и технологий).

В роли субъектов управления персоналом могут выступать следующие внутриорганизационные субъекты²:

- Линейные руководители;
- Руководители направлений, ответственные за организационные подсистемы (руководители служб);
- Руководители организации, осуществляющие стратегическое управление;
- Служба управления персоналом.

Эффективность управления персоналом организации определяется в зависимости от того, насколько полно и качественно в данной организации представлены все субъекты управления персоналом, каков уровень профессиональной компетенции этих субъектов и как они определяют место и роль персонала в организации.³

Характеристики управления персоналом в организации определяются рядом внешних и внутренних факторов. Внешними факторами могут выступать⁴:

1. Особенности управленческой, производственной и трудовой культуры региона.

¹Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] : / М. И. Бухалков. –Москва : ИНФРА-М, 2014. - С. 75-76

²Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989 -488 с.

³ Манаев С., Горковенко Ю. Управление персоналом. 2001, №11-12. С. 21

⁴Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия. М.: Финансы и статистика, 2001 240 с.

2. Особенности социального и экономического состояния рабочих групп населения.
3. Особенности ситуации.

Внутренними факторами, определяющими систему управления персоналом, будут являться¹:

1. Характер собственника организации (форма собственности);
2. Вид (направление) деятельности организации;
3. Размер организации;
4. Характер организационной культуры.

После субъектов управления необходимо рассмотреть методы управления персоналом. Методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления. На сегодняшний день принято различать три основные группы методов²:

- Административные;
- Экономические;
- Социально-психологические.

Эти методы активно применяются в розничной торговле. Розничная торговля – это торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.³ Вместе с понятием «розничная торговля» необходимо рассмотреть категорию «торговая сеть». Данное понятие определяется как совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением. В другом источнике торговая сеть – совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

¹ Одегов Ю.Г., Соловьев Д.П. Стратегическое управление персоналом: Самара, 2003, глава 2.

² Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни: СПб: СПбГИЭА, 1997 - 416 с.

³ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» – М.: Стандартинформ, 2014.

Проведя анализ, удалось выделить три подхода к определению торговой сети:

1. Как совокупность предприятий розничной торговли на определенной территории;
2. Как совокупность предприятий розничной торговли на определенной территории или под общим управлением;
3. Совокупность предприятий под общим управлением и единым названием.

Таким образом, под розничной торговой сетью предлагается понимать торговую фирму, состоящую из двух и более торговых объектов, осуществляющих торговлю одним и тем же ассортиментом товаров и услуг с целью получения прибыли. Торговые объекты в рамках розничной торговой сети находятся под общим управлением (единый центр управления и единые принципы управления), функционируют под единым названием, имеют единую маркетинговую стратегию, работают по единым стандартам обслуживания. Каждый торговый объект выполняет определенную роль в деятельности сети. Эффективность функционирования розничной торговой сети достигается за счет эффекта синергизма.

Befree – бренд российского ретейлера модного бизнеса, производителя женской и мужской одежды Melon Fashion Group, которому также принадлежат такие бренды, как Zarina и Love Republic. У каждого из представленных брендов есть собственная стратегия развития и своя целевая аудитория, что позволяет эффективно представлять Melon Fashion Group в основных сегментах massmarket.

SWOT-анализ показал, что компания обладает большим количеством преимуществ, связанных с внутренними факторами, и на данный момент имеет высокую конкурентоспособность. К ярко выраженным преимуществам можно отнести как сам товар (качество и технологии создания), так и программы продвижения (эффективная бонусная система, рекламная деятельность). Но, в то же время, существует большой ряд внешних факторов, которые

представляют угрозу для успешного развития компании (экономический спад, активность конкурентов).

Для большей практичности работы рассмотрим конкретный торговый магазин «Vefree», расположенный по адресу: Россия, г. Саратов, 3-я Дачная улица, ТРЦ «Тау Галерея». Для того чтобы говорить конкретно об этом магазине, необходимо рассмотреть его структуру. Штат сотрудников состоит из 7 человек: управляющий магазином (женщина, возраст 36 лет), два администратора (девушки, возраст 22-24 года) и четыре продавца-консультанта (два молодых человека и две девушки, возраст от 18 до 22 лет).

В качестве предложений по улучшению работы в контроле и управлении персоналом для этого магазина было предложено:

1. Более четко распределять обязанности между администратором и управляющим магазина.

2. Проводить обучение для продавцов. При приеме на работу проводится обучение, в которое входит ознакомление с рабочими обязанностями и их практическим исполнением. Все остальные навыки продавец приобретает в процессе работы самостоятельно, при возникновении конфликтных или ранее неизвестных, не решаемых ситуаций. Было бы эффективно ввести обучение для продавцов по таким направлениям, как успешная продажа товара и правильное общение с покупателями; разбор существующих материалов, из которых изготавливается одежда магазина и правильный уход за ними; умение правильно читать этикетки и знаки по уходу за одеждой; последние тенденции моды и правильное сочетание одежды. Проводить такие тренинги можно как при устройстве на работу (лично управляющим/администратором, так и с помощью роликов в мобильной сети, созданием которых занимается отдел по созданию продукта), так и в целях повышения квалификации региональным мерчендайзером каждые 3-6 месяцев для всего коллектива. Это будет эффективно воздействовать как на уверенность продавцов в своей работе, так и на привязанность персонала к бренду, так как такое обучение можно считать личным развитием.

3. Разработать комплекс по усовершенствованию материального стимулирования. Мотивацию можно рассматривать как процесс активизации сотрудников для реализации поставленных целей, планов при помощи морального и экономического стимулирования. В данном случае комплекс должен быть направлен на нормализацию уровня текучести среди персонала, а именно;

- оплата телефонной связи;
- оплата обедов для работников

Развитие данных направлений наиболее популярно среди сотрудников и получит большой отклик в случае введения в действие. Для того, чтоб данная программа не была слишком затратной, ее можно вводить на конкурсной соревновательной основе. Например, приз получает только тот магазин, который перевыполнил план продаж на определенный или больший процент.

4. Ввести прописанные правила материальной ответственности. Vefree – это крупная компания с большим количеством сотрудников, действия которых должны быть прописаны от и до. То, что отсутствует система материального возмещения – довольно большое упущение, поскольку отсутствие прописанных инструкций может порождать конфликты внутри коллектива из-за несогласий действий.

5. Обучение управляющего магазином для повышения эффективности работы. Чтобы розничный магазин приносил прибыль собственникам, удовлетворял запросы потребителей и был привлекательным местом работы для соискателей, им нужно грамотно и эффективно управлять. Менеджеру торгового предприятия необходимо хорошо разбираться в маркетинге, менеджменте, мерчандайзинге, логистике, медиации, работе с поставщиками, наёмными сотрудниками, жалобами покупателей. На предприятии Vefree в ТРЦ «Тау Галерея» было выявлено достаточное количество проблем, возникших из-за недостаточной квалифицированности управляющего магазином в работе с наемным персоналом. Поэтому в качестве рекомендации предлагается отправить управляющего магазином на курсы повышения квалификации. На

сегодняшний день рынок перенасыщен предложениями с курсами по повышению квалификации управляющего персонала в различных городах, одним из таких предложений стала компания ЦНТИ Прогресс, имеющая филиалы в Москве и Санкт-Петербурге. Данная компания предлагает все краткосрочные обучающие форматы (открытые и внутрикорпоративные): семинары, тренинги, мастер-классы, конференции, учебные программы для организаций, учреждений и компаний любой отрасли, для любой группы должностей¹.

б. Контроль над текучестью кадров. После обучения необходимо отслеживать применение новых знаний. Поскольку главная цель обучения была как раз улучшение работы с линейным персоналом, предлагается ввести полугодовое и годовое отслеживание коэффициента текучести кадров. Применительно к кадрам термин «текучесть» также означает перемену статуса в диапазоне «увольнение – трудоустройство». Во внимание берется не только частота смены этого статуса, но и время, в течение которого работник остается в составе персонала.

Заключение. Главная мысль, которую можно проследить на протяжении всей бакалаврской работы - то, что эффективное управление персоналом признается сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха; в основе эффективного управления персоналом лежит продуманная стратегия использования «человеческих ресурсов».

Управление персоналом в розничной торговой сети имеет свои особенности и отличия, главное из которых заключаются в том, что высшие руководители редко лично общаются с линейным персоналом, который является «лицом» компании. Поэтому для достижения успеха компании на рынке необходимо создать такие условия работы, в которых даже линейный персонал будет достаточно квалифицирован и самостоятелен, а также будет

¹ЦНТИ Прогресс: о компании [Электронный ресурс] URL: <http://www.cntiproggress.ru/about/mission+rus/default.aspx> (дата обращения: 21.05.2019)

иметь возможность предложить изменения и нововведения в компании для более успешной работы. В таком случае подготовка требуется не только контактному персоналу, но и вышестоящим руководителям, от которых зависит то, каким образом они построят работу всех работников. Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы идеи и новейшие технологии не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу и позволяют предприятию существовать, а без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Другой спецификой управления в розничной торговой сети является мотивация сотрудников и, как следствие, уменьшение текучести кадров линейного персонала для улучшения качества обслуживания и повышения эффективности предприятия. Правильно построенная система мотивации, которая будет включать и материальные, и нематериальные компоненты, способна поднять трудоспособность персонала в разы.

Таким образом, специфика управления персоналом в розничной сетевой торговле определяются уровнем подготовки руководителей, линейного персонала, характеристикой розничной торговой сети и созданием необходимых условий для успешной работы сотрудников внутри предприятия в розничной торговле.

Проведенное исследование подтвердило актуальность проблемы организации труда и управления персоналом, поскольку даже на таком крупном предприятии розничной сетевой торговли как Vefree удалось выявить ряд проблем, разрешение которых должно улучшить показатели работы. Были предложены следующие пути совершенствования:

- более четкое разделение обязанностей между администратором и менеджером магазина;
- контроль и дополнительное обучение линейного персонала;
- разработка комплекса материального стимулирования;
- введение четкой схемы материальной ответственности;

- проведение дополнительного обучение управляющего персонала;
- контроль текучести кадров как фактор успешной работы руководящего состава магазина.

Данные мероприятия по улучшению управления персоналом направлены не на полное изменение системы, но несут в себе важные идеи, реализация которых поможет стать предприятию более стабильным и успешным в глазах линейного персонала.