**Содержание**

Введение…………………………………………………………………..……….5

1 Общая характеристика организации……………………………………….…..6

* 1. Характеристика деятельности организации………...……………….………6
  2. Анализ организационно – управленческой структуры организации, особенностей управления трудовыми ресурсами…………………...………8

1. Анализ системы лояльности, сплоченности и вовлеченности персонала организации……………………………………………….………………….12

2.1 Понятие лояльности, сплоченности и вовлеченности, влияние лояльности и вовлеченности персонала на организацию ……...……………….…………..12

2.2 Роль лояльности и вовлеченности в повышении эффективности деятельности организации…………..........……..………………………………15

Заключение……………………………………………………………………….18

Список использованных источников…………………………………………...19

**Введение**

Практика по получению первичных профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности проходила в период с 19.08.2019 по 14.09.2019 года в сети салонов женской одежды и кожгалантереи «Женское счастье» в городе Северск. Руководителем практики от организации явился ее директор индивидуальный предприниматель Панов Вадим Борисович (зарегистрированный 17 ноября 1998 года, Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №7 по Томской области, ИНН 702400011088, ОГРНИП 304702425700076, основной вид деятельности: торговля розничная мужской, женской и детской одеждой в специализированных магазинах (47.71.1)).

Цель практики: закрепление и расширение теоретических знаний, полученных студентами в процессе обучения; получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; навыков анализа состояния социальной сферы организации.

Задачи практики:

– изучить нормативно – правовую базу организации;

– ознакомление с основными понятиями, категориями и законами, регламентирующими отношения в области управления персоналом;

– составить краткое описание системы проф. отбора персонала организации, требований к занимаемым должностям, особенностей управления трудовыми ресурсами;

– собрать и проанализировать материал о состоянии системы лояльности, сплоченности и вовлеченности персонала организации.

**1 Общая характеристика организации**

* 1. **Характеристика деятельности организации**

Основным видом деятельности ИП Панов В.Б. является розничная торговля женской одеждой, кожгалантереей и изделиями из кожи в специализированных магазинах.

Компания была основана в 1998 году и представляла из себя на тот момент торговые точки в трех торговых центрах, переехавших туда с уличной торговли на рынках. Уже имеющийся опыт торговли и закупки товара, пользующегося наибольшим спросом, позволил компании успешно развиваться на протяжении долгих лет. Так в 2000 году был приобретен в первый собственный магазин, который был переделан из квартиры, находящейся на первом этаже дома на центральной улице города. В те времена такие квартиры еще продавали не по завышенной цене и ее наличие позволило компании совершить качественный скачок в своем развитии ведь такая недвижимость позволяет иметь уже собственный склад, кабинет, а главное не обременяет предпринимателя дорогостоящей арендной платой за использование торговых площадей.

На сегодняшний день ИП Панов В.Б. обладает сетью торговых точек в торговых центрах города и двумя собственными магазинами. Более подробно структура организации расписана ниже (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Структура компании ИП Панов В.Б.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Место нахождения | Наименование  помещения | Форма собственности | Количество сотрудников |
| г. Северск,  пр-т Коммунистический  д. 52 | Кабинет директора, заместителя директора, бухгалтера, склад | собственное | 5 |
| г. Северск,  пр-т Коммунистический  д. 52 | магазин женской одежды «Женское счастье» | собственное | 4 |
| г. Северск,  пр-т Коммунистический  д. 94 | магазин женской одежды «Женское счастье» | собственное | 3 |
| г. Северск,  ул. Курчатова, 11a  ТЦ «Мармелайт» | магазин женской одежды «АРДИ» | аренда торговой площади | 3 |
| г. Северск,  ул. Курчатова, 11a  ТЦ «Мармелайт» | Магазин изделий из кожи «Черная пантера» | аренда торговой площади | 3 |
| г. Северск,  ул. Солнечная, 2А  ТЦ «Фуд сити» | магазин женской одежды «Инканто» | аренда торговой площади | 3 |
| г. Северск,  ул. Солнечная, 2А  ТЦ «Фуд сити» | Магазин изделий из кожи «Черная пантера» | аренда торговой площади | 3 |
| г. Северск,  пр-т Коммунистический  д. 57  ТЦ «ЦУМ» | магазин женской одежды «Женское счастье» | аренда торговой площади | 3 |
| г. Северск,  пр-т Коммунистический  д. 96  ТЦ «Универсам» | магазин женской одежды «Женское счастье» | аренда торговой площади | 3 |

Как можно увидеть в таблице организация работает не только с одним конкретным поставщиком товара, а занимается так же прямыми поставками с Китая изделий из кожи (сумки, кошельки, перчатки и т.п.) и имеет франчайзинговые договора с производителями женского белья «АРДИ» и «Инканто». Торговая точка в ТЦ «Универсам» используется для сбыта устаревших коллекций и сбыта залежавшегося товара со скидками и как таковой прибыли не приносит, но выполняет свои функции по обновлению товара в основных магазинах.

На протяжении последних 10 лет компания ИП Панов В.Б. является семейным бизнесом. На должностях заместителя директора по розничной торговле и заместителя директора по работе с персоналом трудятся родные дочери Вадима Борисовича. Возможно именно тот факт, что они выросли и закончили институт и побудил его к расширению торговой сети, но сам он об этом умалчивает. При этом вся власть и последнее слово в принятии управленческих решений и управление финансовыми потоками полностью лежит на плечах директора, что предохраняет семейный бизнес от влияния межличностных отношений.

Основными локальными нормативно – правовыми документами компании являются:

- штатное расписание;

- должностные инструкции;

- трудовые договора и трудовые книжки сотрудников;

- правила трудового распорядка;

- личные карточки сотрудников.

Укомплектованность штата сотрудниками составляет 100%.

* 1. **Анализ организационно – управленческой структуры организации, особенностей управления трудовыми ресурсами**

Система управления в компании ИП Панов В.Б. имеет линейно – функциональную структуру, которая обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, персоналу) осуществляют влияние на подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства [1].

Во главе компании стоит директор (ИП Панов В.Б.), который часть своих функциональных обязанностей разделил между двух заместителей: по работе с персоналом и по розничной торговле. Наибольшую численность сотрудников составляют менеджеры по продажам – 25 человек. Так же в штате предусмотрены должность водителя – экспедитора (для перемещения товара между торговыми точками и на складе) и бухгалтера. Подробно организационно – управленческая схема компании представлена на рисунке 1.1.

|  |
| --- |
| Водитель - экспедитор  Менеджеры по продажам  Заместитель директора по розничной торговле  Заместитель директора по работе с персоналом  Бухгалтер  Директор |

Рисунок 1.1 – Организационно – управленческая схема предприятия ИП Панов В.Б.

Заместитель директора по розничной торговле относится к категории руководителей и отвечает за закупку, перемещение товара, оформление торговых залов и ценовую политику (по согласованию с директором).

Заместитель директора по работе с персоналом так же относится к категории руководителей. От того, как она выстроит свою стратегию работы с персоналом, во многом зависит уровень эффективности работы всей компании. На него возложены следующие должностные обязанности:

—  в соответствии со стратегией развития компании возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений и мер по ее реализации;

— изучает конъюнктуру рынка труда;

— проводит прогнозирование и планирование потребности компании в кадрах;

— проводит собеседования с наиболее перспективными кандидатами на вакантные должности;

— формирует систему сбора информации об основных социальных процессах, происходящих в коллективе, контролирует социально-психологическую атмосферу в коллективе, проводит анализ деловых, функциональных, морально-психологических качеств сотрудников;

—  изучает движение кадров, выявляет причины текучести кадров, разрабатывает мероприятия по их устранению;

— проводит работу по управлению социальными процессами в компании, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, принимает участие в разрешении трудовых споров и конфликтов;

— принимает меры по повышению мотивации работников, по улучшению условий труда, повышению его производительности, вносит предложения по рационализации системы оплаты труда и материального стимулирования;

— осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины работников компании и ее филиалов, соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка, проводит необходимую работу по укреплению трудовой дисциплины;

— контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом, закрепляет взаимоотношения работников и компании, принимает кадровые решения по текущим проблемам и вопросам [2].

От заместителя по работе с персоналом во многом зависит успех компании, так как именно менеджеры напрямую контактируют с покупателем и являются для них лицом компании. Управление персоналом в этом случае имеет свои особенности.  В розничной торговле особенности управления персоналом связаны с ориентированностью на конечного покупателя, с заинтересованностью в том, чтобы он в результате взаимодействия с персоналом компании получил ощущение того, что он хочет вернуться в эту компанию еще раз и привести с собой друзей. Покупатель взаимодействует с линейным персоналом и по последнему определяет, придет он в эту компанию еще раз или нет. Однако персонал сделает покупателя счастливым тогда, когда система управления персоналом сделает линейных сотрудников счастливыми.  
 Обычно прием сотрудников на работу в розничной торговле – это непрерывный процесс, так как сотрудники, занимающие линейные должности, часто рассматривают работу в рознице как «перевалочный пункт», так как на работе в должности менеджера по продажам особый опыт не обязателен. Обучение и мотивирование таких сотрудников становится главной задачей владельца компании. Второй момент, который влияет на текучесть этих сотрудников, это то, что должности типа продавцы, кассиры и т.п. звучат не представительно и являются низкооплачиваемыми. Стандартными требованиями при наборе сотрудников на должности менеджеров по продажам (продавцов) являются: опрятный внешний вид, дикция и умение строить коммуникации [3].

Трудоустройство на вакантные должности проходит в три этапа:

1. Собеседование с заместителем по работе с персоналом;
2. Оформление трудового договора;
3. Работа на испытательном сроке (согласно ТК РФ).
4. **Анализ системы лояльности, сплоченности и вовлеченности персонала организации**
   1. **Понятие лояльности, сплоченности и вовлеченности, влияние лояльности и вовлеченности персонала на организацию**

На сегодняшний день известно большое количество определений понятий лояльности, сплоченности и вовлеченности, приведу лишь некоторые из них:

О.С. Дейнека предлагает следующее определение: «Лояльность — это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником». При этом выделяются взаимные обязательства работников и работодателя: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится о работниках, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей». Также автором уделено внимание механизмам межгрупповой идентификации: «лояльность к своей группе (фирме) означает отчуждение от других групп».

Вовлеченность по определению Т.О. Соломанидиной - это процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей.

Сплоченность — внутреннее психологическое единство группы, ее привлекательность для всех членов. Объединяет людей тот коллектив, который помогает им удовлетворить разнообразные потребности.

В последнее время все чаще возникают обсуждения на тему лояльности и вовлеченности — одни отождествляют эти понятия, другие считают различными. До сих пор нет единого понятийного поля относительно содержания понятия «лояльность»: верность, приверженность, привязанность, верноподданность, преданность. Несмотря на то что понятия имеют схожий смысл, их условно можно разделить на две категории:

1) поведение, основанное на принуждении — приверженность, верноподданность, а по сути, лояльность;

2) поведение, основанное на внутреннем желании, — вовлеченность.

Лояльность и вовлеченность персонала очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии. При грамотном управлении кадрами компания получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и реализовывать стоящие перед компанией задачи, — важнейшее условие выживания фирмы.

Специалисты в области исследования социальных отношений выделяют целый ряд различий между лояльностью и вовлеченностью. В их основу легли такие факторы как:

1. Эмоциональная привязанность к организации, то есть эмоциональное желание работать в организации;

2. Цена ухода из организации, то есть подсчет выгод и потерь от ухода из компании, сотрудник сравнивает свои цели, и цели компании в которой работает и не уходит, потому что не хочет;

3. Ощущение и осознание того, что есть обязательства перед организацией, в которой работает сотрудник.

Лояльность имеет в своей основе одностороннее принуждение — работодатель принуждает работника. Она создается условиями, в которых сотрудник обязан выполнять трудовые функции и работать в компании. Лояльный сотрудник относится к компании, в которой работает, рационально, так как компания привлекает сотрудника оплатой труда, мотивационными программами и программами удержания и лояльности.

Вовлеченность — это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки его функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а также работать в компании как можно дольше. На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: отношения с руководителем, атмосфера в коллективе, условия работы; возможности карьерного роста и обучения, политика компании. Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж и на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются, чем просто лояльные.

Вовлеченность — это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Оценить эффективность этой деятельности можно только через удовлетворенность и вовлеченность персонала. Вовлеченность является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности — производительности труда. Вовлеченность напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат. Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплоченности никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот [4].

Для повышения уровня сплоченности, лояльности и вовлеченности персонала в компании ИП Панов В.Б. используются следующие инструменты:

— применяется сдельно – премиальная система оплаты труда персонала (выплачивается определенный % с выручки);

— работникам предоставляется возможность самостоятельно составлять рабочий график (с соблюдением необходимого количества работников на местах);

— регулярно проводятся праздничные корпоративные мероприятия

— начальство поздравляет с днем рождения и праздниками всех без исключения работников с вручением подарков;

— руководство постоянно поддерживает двухстороннюю связь с работниками, вникая в проблемы подчиненных.

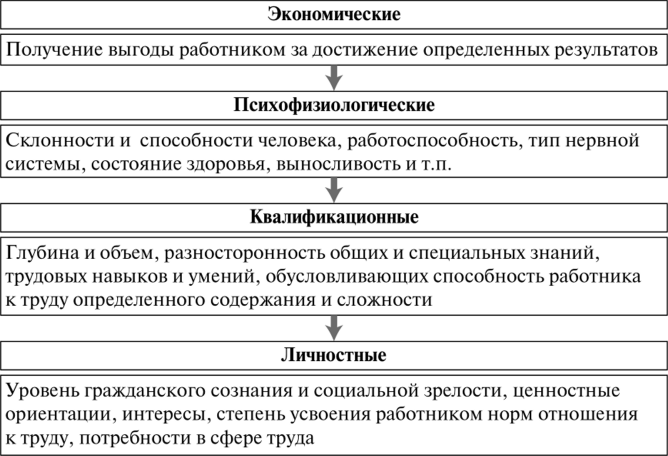
**2.2 Роль лояльности и вовлеченности в повышении эффективности деятельности организации**

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

Главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации, является повышение экономической эффективности деятельности компании. Один из вариантов решения данной проблемы — формирование и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала.

Более эффективными являются прямые формы вовлеченности персонала с учетом внутреннего и внешнего воздействия, которые направлены на достижение желаемых результатов за счет побуждений к труду на основе психологических укладов и поставленных задач. Общая система классификации управления вовлеченностью персонала должна включать в себя составляющие, представленные в таблице. 2.1.

Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу. Основным фактором, влияющим на уровень вовлеченности сотрудников, является возможность и степень влияния сотрудника на организацию [4].



|  |
| --- |
| Таблица 2.1 Общие составляющие системы классификации управления вовлеченностью персонала |

Грамотный руководитель приложит все усилия для повышения уровня лояльности и вовлеченности сотрудников, понимая, что вовлеченные работники больше и лучше трудятся, вкладывают в собственную трудовую деятельность дополнительный, при этом безвозмездный и бескорыстный, энтузиазм, продвигают свежие идеи (которые основаны на отличном знании внутренних процессов в компании), привлекают потребителей и увеличивают их лояльность к компании.

Существует несколько признаков снижения уровня лояльности и вовлеченности персонала:

* регулярный высокий уровень текучести кадров и значительный процент отсутствия сотрудников на рабочем месте по причине болезни (отсутствие рабочей инициативы зачастую приводит к психосоматическим расстройствам);
* систематическое нарушение установленных сроков по реализуемым проектам;
* отсутствие инициатив от рядовых сотрудников (в любой трудовой деятельности есть возможность улучшения, развития, и деятельный работник, хорошо ориентируемый в рамках своих рабочих обязанностей, обязательно предложит идею по совершенствованию процесса; не стоит забывать о подобных инициативах);
* отсутствие у персонала заинтересованности к обучению и саморазвитию по своей специальности.

**Заключение**

В результате прохождения практики в компании ИП Панова В.Б. мною были получены практические навыки по работе нормативными и локальными документами действующей организации. Проведено ознакомление с основными функциями и обязанностями сотрудников в частности сотрудника ответственного за работу с персоналом. Приобретены навыки проведения собеседования с кандидатами на трудоустройство, общения с персоналом со стороны руководителя организации. Изучены вопросы поддержания должного уровня лояльности и вовлеченности персонала организации.

Стабильная прибыль компании и практически полное отсутствие текучести кадров (за исключением длительных декретных отпусков) говорит о правильном курсе компании, грамотности руководящих сотрудников и отсутствии какой – либо проблемы в системе лояльности, сплоченности и вовлеченности персонала, и сфере управления оным. В связи с тем, что в исследуемой области проблемы не выявлено я должен воздержаться от каких – либо советов руководству компании.

**Список использованных источников**

1.Сайт Информационно управленческий «порталУ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://port-u.ru/postroeniestruktury/funkcionalayastruktura> (дата обращения 28.09.2019)

2. Сайт «Работа.ру» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.rabota.ru/](https://www.rabota.ru/articles/hr/dolzhnostnaja_instruktsija_direktora_po_personalu_dolzhnostnye_objazannosti_direktora_po_personalu_obrazets_dolzhnostnoj_instruktsii_direktora_po_personalu-3970) (дата обращения 28.09.2019)

3. Статья «Особенности управления персоналом в розничной торговле или как сделать покупателя счастливым на примере сети магазинов эльдорадо» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-upravleniya-personalom-v-roznichnoy-torgovle-ili-kak-sdelat-pokupatelya-schastlivym-na-primere-seti-magazinov-eldorado> (дата обращения 28.09.2019)

4. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf (доступ свободный).