МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КУбГУ»)**

**Кафедра международного туризма и менеджмента**

**Институт географии геологии туризма и сервиса**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ СПОРТИВНЫМИ ТОВАРАМИ НА ПРИМЕРЕ ИП ХАНТИЙ А.А. «ВЫСШАЯ ЛИГА»**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г. Попова

Направление подготовки 43.03.01 «Сервис», 4 курс ЗФО

Научный руководитель

доцент, канд. геогр. наук \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А. Волкова

Нормоконтролер

доцент, канд. геогр. наук \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А. Волкова

Краснодар, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1 Управление персоналом в розничной торговле 5

1.1 Особенности управления персоналом в розничной торговле 5

1.2 Кадровая политика. Основные критерии подбора персонала 7

1.3 Организационная структура системы управления персоналом 12

2 Розничная торговля спортивными товарами в Краснодаре 15

2.1 Общая характеристика розничных торговых предприятий 15

2.2 Классификация предприятий розничной торговли 17

3 Управление персоналом на предприятии ИП Хантий А.А. «Высшая Лига»…20

3.1 Особенности развития и обучения персонала 20

3.2 Способы мотивации и демотивации персонала 21

3.3 Маркетинговая стратегия предприятия 25

Заключение. 28

Список использованных источников. 29

Приложение А………………………………………………………………………30

ВВЕДЕНИЕ

Тема курсовой работы: управление персоналом в розничной торговле спортивными товарами на примере спортивного магазина ИП Хантий А.А. «Высшая Лига». Данная тема очень актуальна. Актуальность темы исследования курсовой работы обусловлена тем, что система управления персоналом оказывает большое влияние на бизнес-результаты. Когда сетевая ритейлинговая компания только выходит на рынок, для привлечения потока лучших кандидатов важно создать сильный HR-бренд-имидж организации как успешного и надежного работодателя.

Главное, это понять, к какому стратегическому результату она стремится, какую репутацию хочет завоевать и какой «образ» создать на рынке. Это необходимо делать еще «на старте», используя в качестве примера первые открытые магазины: людей привлекают хорошие условия труда, справедливые условия оплаты, поощрение лучших сотрудников, позитивная атмосфера и командная работа. Затем следует выстроить систему управления персоналом-от подбора до формирования кадрового резерва, а также разработать эффективные мотивационные программы и создать хорошие условия труда.

ИП Хантий А.А. «Высшая лига», это компания, которая давно лидирует на рынке розничной торговли, стратегия развития бизнеса уже дала отличные результаты: по всему ЮФО открыто 18 магазинов, из них 2 специализированных. Что же помогло нам выстроить эффективную систему управления персоналом? Считается, что главное-это системная работа по всем направлениям. Тема управления персоналом является интересной, в процессе изучения, выделено несколько целей исследования:

– научиться анализировать ситуацию внутри предприятия, уметь выявлять – насущные проблемы внутри коллектива, находить пути решения;

– изучить принцип отбора персонала на предприятии;

– изучить сервис обслуживания клиентов;

Задачи исследования:

– определить систему управления, способы мотивации и демотивации персонала руководством спортивного магазина «Высшая Лига» на торговом рынке г. Краснодар;

–исследовать способы обучения персонала руководством для эффективной работы с клиентами.

Объект исследования:

Спортивный магазин «Высшая Лига»

Предмет исследования:

Управление персоналом в розничной торговле спортивными товарами на примере спортивного магазина ИП Хантий А.А. «Высшая Лига». Для выполнения поставленных задач изучена научная литература Волков А.В. Особенности управления персоналом в розничной торговле. – М.: Инфра 2010. – 210 с.[2] ; Волков О.И. Экономика предприятия. – М.: Инфра, 2007. – 175 с.[5]; официальный сайт «Высшая Лига» [www.topliga.ru](http://www.topliga.ru)[1]. Также будут использованы практические навыки, приобретённые в процессе прохождения производственной практики в магазине «Высшая Лига» г. Краснодар.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложение А.

1 Управление персоналом в розничной торговле

* 1. Особенности управления персоналом в розничной торговле

Один из основных регулирующих механизмов в рыночной экономике является стратегическое управление организацией и 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» [4].

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[9].

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:

– планирование потребности в трудовых ресурсах;

– обеспечение потребности в персонале (наём и движение персонала внутри предприятия);

– адаптация персонала;

– организация труда персонала;

– оценка персонала;

– стимулирование труда работников;

– социально-бытовое обеспечение;

– обучение и повышение квалификации персонала;

– комплекс мероприятий, связанных с увольнением работников.

* 1. Кадровая политика. Основные критерии подбора персонала

Кадровая политика 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. Способности работников рассматриваются в нескольких аспектах:

– механические и двигательно-координационные;

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

– образ мышления и склонности.

– предпочтения и рабочие интересы.

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

– черты характера;

– личностные ценности;

– эмоциональная возбудимость;

– добросовестность;

– трудолюбие.

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

– результативность труда;

– законодательства;

– удовлетворенность работников трудом;

– «текучесть» кадров;

– наличие жалоб;

– частота рабочего травматизма.

Диагностическое моделирование позволяет менеджеру предприятия провести комплексную оценку возможностей 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 несколько разделов, один из них, первый из которых-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.

Вторым важным разделом является принцип кадровой политики и их реализация. Раздел содержит перечень руководящих принципов кадровой политики и 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. 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. Один из важных разделов является 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. Необходим так же 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 длительного наёма. Он 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. Так же не маловажно 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. 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. Законность. Предусматривает неукоснительное соблюдение администрацией действующего трудового законодательства, подзаконных актов, соглашений, обеспечивающих соблюдение прав трудящихся. Демократизация управления персоналом. Предусматривает не только гласность, но и право работников принимать участие в выработке решений в областях, затрагивающих их непосредственные интересы. 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. 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). 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. 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). 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. Организационная структура системы управления персоналом на предприятии

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[2].

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. Розничная торговля спортивными товарами в Краснодаре
   1. Общая характеристика розничных торговых предприятий

Процесс обращения товаров и доведения их до непосредственных потребителей завершается в [розничной торговой сети](http://www.grandars.ru/college/biznes/torgovye-seti.html), которая является основой материально-технической базы торговли и представляет собой совокупность [торговых предприятий](http://www.grandars.ru/college/biznes/torgovoe-predpriyatie.html). **Розничные торговые предприятия-**это сеть структурных образований всех форм собственности, осуществляющая реализацию товаров и оказывающая в связи с этим услуги конечным покупателям (потребителям).

Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, т.е. окончательно завершают товарное обращение от изготовителя продукции. Для реализации в розницу необходимы не только специальные торговые помещения, оборудованные и приспособленные для сервисного обслуживания населения, но необходимо сформировать торговый ассортимент и изменять его в соответствии с быстро меняющимся спросом и пожеланиями покупателей.

Таким образом, предметом розничной торговли является не только целенаправленная продажа товаров, но и торговое обслуживание покупателей, и предоставление дополнительных торговых и послепродажных услуг. Розничные торговые предприятия классифицируются по видам, предлагаемому ассортименту товаров, размещению и концентрации магазинов и другим признакам. Для осуществления розничной торговли необходима определенная материальная база, основой которой выступают розничные предприятия. Основными задачами розничного торгового предприятия являются:

– изучение запросов и потребностей в товарах с ориентацией на покупательную способность;

– определение ассортиментной политики;

– формирование и регулирование процессов поставки, хранения, подготовки к продаже и реализации товаров в увязке с целями деятельности предприятия;

– обеспечение заданного [товарооборота](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/tovarnye-zapasy.html) материальными и трудовыми ресурсами.

**Функции** предприятий розничной торговли можно условно разделить на **две группы**. Первая группа включает функции, выполняемые розничными организациями **по отношению к поставщикам** (предприятиям оптовой торговли). Среди этих функций можно выделить следующие:

– предоставление информации о рынке (о структуре и динамике спроса, потребностях потребителей и т.д.);

– обеспечение оптовикам сбыта их товара;

– осуществление [закупок товаров](http://www.grandars.ru/college/biznes/zakupka-tovarov.html) в объемах, удобных для оптовика;

– осуществление мер по стимулированию сбыта и рекламе товаров;

– принятие риска в связи с возможным хищением, порчей или устареванием товара;

– маркировка товара;

– транспортировка товара;

– финансирование (в частности, покупка на условиях предоплаты).

Вторая группа включает функции **по отношению к покупателям-**частным лицам и домохозяйствам:

– демонстрацию товара, предоставление информации, помощь в выборе товара, консультирование по эксплуатации;

– разбивку крупных и средних партий товара на единичные экземпляры;

– [формирование товарного ассортимента](http://www.grandars.ru/college/tovarovedenie/formirovanie-assortimenta.html);

– складирование, хранение, упаковку товара;

– доставку крупногабаритных товаров;

– кредитование (продажу в кредит);

– создание комфортных условий для осуществления покупки и оказание дополнительных услуг.

Основными направлениями деятельности компании Высшая Лига по уровню выручки является: розничная торговля-является основным бизнесом компании и заключается в непосредственной работе с каждым клиентом, вошедшим в один из наших магазинов; оптовая торговля-относительно молодой вид деятельности, но достаточно быстро развивающийся, как в глубину (упрочнение уже приобретенных связей с постоянными клиентами), так и в ширину (экспансия на рынки новых городов, применение новых методов продаж и т.д.) [9].

Сервисный центр компании-этот вид деятельности в большей степени рассчитан не на получение дополнительной прибыли, а на формирование в сознании человека полного образа о компании, начиная от покупки товара до предоставления консультации, доставке, сборке и послепродажном обслуживании товара любой сложности (см. Рисунок А.3).

2.2 Классификация предприятий розничной торговли

В действительности, создать четкую классификацию предприятий товара очень сложно, так как для этого необходимо соотнести множество параметров. Можно классифицировать по основным параметрам, таким как размер и расположение (Рисунок А.1).

Так же розничные торговые предприятия классифицируются по следующим признакам:

– по виду реализуемого ассортимента;

– по формам торгового обслуживания;

– по уровню цен;

– по типам;

– по формам и видам интеграции;

– по концентрации и месторасположению.

Ассортимент товаров-согласно ГОСТР 51303-99-набор товаров, объединённых по какому-либо одному или совокупности признаков. Ассортимент товаров-важный признак классификации предприятий розничной торговли. В зависимости от вида ассортимента различают следующие виды магазинов:

– универсальные;

– специализированные;

– магазины с комбинированным ассортиментом;

– магазины со смешанным ассортиментом товаров.

Универсальные магазины-магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров. Примером универсальных продовольственных магазинов являются: универсам, супермаркет, гипермаркет; универсальных непродовольственных-универмаг, торговый дом.

Специализированные магазины-магазины, реализующие одну группу товаров («Одежда», «Культтовары», «Мясо») или часть товарной группы («Детская одежда», «Спортивные товары», «Колбасы»). Последние принято называть узкоспециализированными магазинами.

Магазины с комбинированным ассортиментом товаров — магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса («Галантерея-парфюмерия», «Мясо-рыба») или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей («Хозяйственные товары», «Товары для садовода», «Все для рукоделия», «Диета»).

Магазины со смешанным ассортиментом товаров — магазины, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров. Такими магазинами является в настоящее время большинство специализированных магазинов, в которых не соблюдается специализация и наряду с основным ассортиментом продаются другие товары. Следует обратить внимание и на предоставление дополнительных услуг покупателям. Торговля услугами-тоже торговля, пусть и не розничная в прямом смысле этого слова. Именно поэтому многие предприятия (магазины, продуктовые супермаркеты) отдают часть своей площади под размещение пунктов продажи-оплата мобильной связи, туристические агентства.

Анализ состояния розничной торговой сети в Краснодаре показывает, что в настоящее время число специализированных магазинов, начиная с 1991 г., заметно сократилось. Специализированные магазины не выдержали конкуренции с другими магазинами и расширили свой ассортимент, что отрицательно сказалось на культуре торговли. Однако специализированные магазины имеют ряд преимуществ перед универсальными, комбинированными и смешанными. Они серьезно работают с одной товарной группой, что сокращает количество персонала и упрощает процесс оформления бумажной документации, тесно взаимодействуют с поставщиками, обеспечивая скидки на товары.

В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиваться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются товары редкого спроса: дорогие парфюмерно-косметические товары, модная одежда, изысканные вина[3].

1. Управление персоналом на предприятии ИП Хантий А.А. «Высшая Лига»
   1. Особенности развития и обучения персонала спортивного магазина «Высшая Лига»

Понятие персонала торгового предприятия характеризуется его составом. Рассмотрим персонал торгового предприятия ИП Хантий А.А. «Высшая лига».

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

– административно-управленческий персонал. Сюда относятся работники, выполняющие функции управления: менеджер магазина, администратор.

– торгово-оперативный персонал. В эту группу включаются работники, занятые непосредственным обслуживанием покупателей: продавцы-консультанты, кассиры, товаровед, кладовщики.

Одно из составляющих успешного развития предприятия является хорошо обученный квалифицированный персонал. В магазине «Высшая лига» отбирают молодых и амбициозных людей, затем руководство магазина проводит обучение для стажеров в течение месяца. В это обучение входит:

– изучение брендов, которые представлены в магазине;

– изучение технологий и особенностей продаваемого товара;

– изучение тренинга «активные продажи»;

– изучение способов борьбы с возражениями клиентов;

– умение правильно оформлять продажу по кассе.

Для повышения квалификации для персонала организовываются обучающие тренинги, сначала их проводят руководители магазина, в дальнейшем сами продавцы друг для друга. Это позволяет развивать правильно речь, правильно мыслить и доносить эту мысль до клиента.

Магазин «Высшая Лига» регулярно расширяет и обновляет ассортимент предлагаемой продукции. Ведь на рынке спортивных товаров «Высшая Лига» предлагает своим покупателям товары мировых брендов, которые во многом зависят от моды, а мода, как всем известно, меняется из года в год. Тем более в наше время спорт стал частью личного стиля многих людей. С изменением моды на спортивную одежду, изменяются потребности и предпочтения покупателей. В связи с постоянным обновлением коллекции, представители таких компаний-партнеров как Nike, Puma, Asics на ежемесячном основе проводят обучающие тренинги для персонала.

Компания «Высшая Лига» имеет правовой статус общества с ограниченной ответственностью. Помимо прав, которые дает этот статус, он еще и накладывает следующие обязательства на магазин: обеспечить для всех работников безопасные условия труда и нести ответственность в установленном порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности; полностью рассчитываться по заработной плате со всеми работниками предприятия согласно заключённым договорам и контрактам, независимо от финансового состояния предприятия; осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования работников. Предприятие несёт ответственность за нарушение: договорных, кредитных, расчётных и налоговых обязательств; правил безопасности производства.

Самой большой по численности должностью в компании является должность «продавец - консультант», средний возраст наших продавцов это 18-25 лет. Для многих из тех, кто пришел в Высшую Лигу и начал свой трудовой путь с должности продавца, это был первый, официальный опыт работы.

Считаю, что, проявляя максимальное внимание к продавцам и обеспечивая выполнение всех их прав, компания ставит себя на порядок выше, чем конкуренты, тем самым участвует в качественном становлении продавца, как полноценной ячейки общества.

3.2 Способы мотивации и демотивации персонала

Вопросам мотивации персонала в настоящее время уделяется все больше внимания, как теоретиками менеджмента, так и практиками. И это понятно. Ведь путь к эффективному управлению персоналом основан на понимании потребностей и мотивов конкретных людей - работников организации. От того, какими мотивами руководствуется человек в своей трудовой деятельности, зависит его отношение к работе. В свою очередь, трудовое поведение находится под воздействием многих факторов, которые действуют с разной силой и в разных направлениях. При этом факторы такого воздействия могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на трудовое поведение. В случае отрицательного воздействия факторов организации сталкиваются с проблемой демотивации персонала, которая проявляется в снижении мотивации и характеризуется целым комплексом переживаний человека, обусловленных отрицательно воздействующими на трудовое поведение факторами [1]

Мотивация и демотивация возникает при «встрече» этих факторов - с тем, что находится у человека в голове и недоступно внешнему наблюдению.

Мотивация персонала на предприятии-это система внешних условий, запускающих внутреннюю энергию и активность людей на работе. Мотивация сотрудника-это та награда, ради которой он готов не только работать в организации в рамках функциональной должности, но и решать новые дополнительные задачи. Мотивированный сотрудник организации-тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», испытывая истинное удовольствие от рабочего процесса. Такой человек много и эффективно трудиться, получает отличные результаты, проявляет рвение и вдохновение в работе. Все формы мотивации можно разделить:

–материальная и нематериальная, материальная-экономическая (заработная плата), нематериальная, ориентированная на удовлетворение их внутренних потребностей, ожиданий и интересов.

–положительная и отрицательная, реализация принципа «кнута и пряника», направленной на поощрение работников за высокие результаты и в тоже время состоящей из системы наказаний, и за низкие результаты труда и нарушение дисциплины.

–внешняя и внутренняя - это эффективность работы сотрудников, которую выносит руководитель и установка людей (их потребности, интересы, ожидания, представления, предпочтения и т.п.)

–самомотивации-руководителя и сотрудников, основанная на самостоятельном выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к работе. Самослужащие сотрудники-это те, кто нашел собственные мотиваторы, позволяющие им испытывать истинное счастье на рабочем месте: интерес к работе, радость от занятия любимым делом, удовольствие от творчества.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействуя активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организации.

В магазине «Высшая лига» действует своя система мотивации. Изучив на практике основной функционал работы персонала, я узнала о способах поощрения продавцов в магазине. За выполненный личный недельный план, менеджер магазина дает продавцу один дополнительный выходной. Так же в конце месяца при выполнении месячного личного плана, продавцам выдается премия в размере 3 000 руб. я считаю, что это достойная система мотивации, потому что она наиболее эффективна. Помимо денежного поощрения, руководитель магазина создал благоприятную атмосферу в коллективе, тем самым привив каждому сотруднику чувство самомотивации и самоконтроля. Персоналу интересно изучать новые технологии, интересно работать с клиентами, сложился дружный коллектив.

Система мотивации в большинстве компаний ограничена принципами оплаты труда, политикой материальных и нематериальных поощрений, предоставлением компенсационных пакетов и пр. Однако этого оказывается недостаточно для поддержания "рабочего энтузиазма" персонала. Ибо очень важной составляющей является внутренний настрой работника. И задача хорошего руководителя-умело управлять обеими половинками мотивации. Особенную сложность тут создает то, что внутреннюю мотивацию трудно измерить. Но можно и нужно, ибо ее потеря моментально отражается и на финансовых результатах, и на внутреннем климате в компании. «Вирус» демотивации распространяется в организации очень быстро и незаметно.

Демотивация-это, обратный процесс мотивации, представляющий собой снижение уровня побуждения к достижению целей организации, обусловленное отсутствием либо ослаблением влияния сил, побуждающих человека к деятельности с затратой определенных усилий, на надлежащем уровне старания, добросовестности, настойчивости. В результате демотивации снижается удовлетворенность работой. Поведенческие и эмоциональные признаки падения удовлетворенности работой проявляются в раздражительности, повышении склонности к конфликтам, опозданиях, утомляемости, снижении готовности к работе с высокой отдачей, учащении невыходов на работу по болезни, нарушении исполнительской и технологической дисциплины, явном и скрытом саботаже, повышении склонности к действиям, наносящим ущерб организации, пререканиях с руководством, снижении интереса к выполняемой работе, падении приверженности своей организации и склонности к смене места работы, снижении готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством.

Причины демотивации персонала многообразны. Некоторые авторы как причину демотивации сотрудников называют систему управления персоналом организации в целом, возлагая ответственность за демотивацию сотрудников на службу управления персоналом. Но, основные причины, приводящие сотрудников к состоянию демотивации, следует искать в плоскости мотивационных мероприятий внутри организации, исследуя причины демотивации, возникающие в процессе мотивации.

В магазине «Высшая лига» при прохождении практики я столкнулась с демотивацией сотрудника на рабочем месте. Это произошло, когда сотрудник вышел покурить возле магазина и был в форме компании, об этом узнал менеджер магазина и оштрафовал данного сотрудника на 1 500 руб. позже продавец еще и написал объяснительную. Данный случай говорит о том, что в демотивации есть плюсы, так как если один раз наказать одного провинившегося сотрудника, то в дальнейшем всему персоналу будет уроком. Руководство магазина должно контролировать персонал и пресекать любые нарушения компании.

Применение демотивации в той или иной мере присутствует практически во всех компаниях, как российских, так и западных. Целью демотивации является не увольнение сотрудника, а обучение его в рамках компании и стимулирование к профессиональному выполнению своих функциональных обязанностей путем материального или морального наказания.

Этим самым руководство компании принимает решение о применении определенного воздействия морального и материального содержания к сотрудникам для повышения эффективности их работы. В этом и заключается ответ на вопрос о необходимости применения демотивации персонала. Практика и опыт работы говорят о том, что такая необходимость существует. Это то самое «золотое» правило «кнута и пряника». В роли «кнута» и выступает система демотивации персонала-рабочий инструмент, который может принести большую пользу при профессиональном его применении руководителем.

3.3 Рекомендации по улучшению работоспособности персонала спортивного магазина «Высшая Лига

Работоспособность-потенциальная способность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов индивида. По отношению к решаемой задаче можно выделить работоспособность максимальную, оптимальную и сниженную. В процессе деятельности происходит изменение уровня работоспособности, описываемое с помощью кривой работоспособности, показывающей зависимость эффективности деятельности от времени ее выполнения.Под работоспособностью понимаются закономерности изменения качества деятельности, и функционального состояния работника в процессе непрерывной работы.

В отличие от всех других видов ресурсов, используемых в организации, человеческие ресурсы имеют важную особенность. Это живые ресурсы, наделённые сознанием, и результаты их использования носят вероятный характер. Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного человека или рабочей группы.

Я считаю, что необходимо по-разному стимулировать персонал, ведь это внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности, некоторое воздействие на человека, создание условий для достижения необходимого блага работнику, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации для осуществления поставленных и необходимых задач. А именно, устраивать на ежемесячной основе конкурсы для продавцов, подстраивать график так, как удобно каждому сотруднику, руководству необходимо знать про каждого сотрудника, чем живет коллектив, какие ситуации произошли в жизни каждого. На фоне осведомленности руководитель в каких-то ситуациях сможет помочь, тем самым сотрудник магазина поймет, что он не безразличен руководству, им дорожат и переживают, соответственно, персонал будет во-первых сплоченнее, во-вторых доверительнее относиться к руководству, что немало важно в розничной торговле!

Необходимо так же отметить такое повышение работоспособности, как заработная плата. Руководитель должен всеми силами стремиться к тому, чтобы персонал зарабатывал деньги, ведь если будет финансовый достаток от данного предприятия, то и коллектив будет крепким и сплоченным, не будет текучки кадров.

Эффективность работы и количество прибыли во многом зависит от качества работы сотрудников. Для того, что бы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования в проделанной работе были проанализированы и определена работа и развитие персонала магазина «Высшая Лига», на основе изученных материалов была разработана стратегия повышения работоспособности персонала магазина «Высшая Лига» и способов новой мотивации. Кроме этого, проделанная работа позволила сделать следующие выводы:

–сеть спортивных магазинов является одной из лидирующих спортивных компаний, которая начала работу с нуля и сейчас одна из самых больших сетей по ЮФО, не просто продавая спортивный товар, а пропагандируя спорт и активный образ жизни.

–определена система управления, способы мотивации и демотивации персонала руководством спортивного магазина «Высшая Лига» на торговом рынке г. Краснодар, а так же приведены примеры мотивации персонала для еще более лучшей и бесперебойной работы магазина.

Информационный фактор дает возможность Компании «Высшая Лига» доводить до потенциальных покупателей необходимую информацию. Помимо магазинов, есть сайт [www.topliga.ru](http://www.topliga.ru)[1] , на котором можно узнать историю создания компании, ознакомиться с ассортиментом и ценами товаров, не выходя из дома, там же на сайте указаны телефоны магазинов всех городов, позвонив по которым, можно получить грамотную консультацию специалистов. На сайте также можно найти всю информацию о проходящих акциях и скидках. В этом году информация о проводимых мероприятиях от «Высшей Лиги» стали транслировать на маршрутных транспортных средствах. Благодаря такой масштабной рекламе по всему Краснодару магазин и компания в целом зарабатывает доверие покупателей, что само по себе повышает конкурентоспособность предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.

2. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект,2011 – 688 с.;

3. Бланк И.А. Управление предприятием. М., 2006

4.Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: КноРус, 2013. – 232 с.

5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 175 с.

6. Экономика отрасли / Под ред. А.В. Карпова, Ростов Н/Д, 2003

7. Патров В.В. и др. Розничная торговля. М., 2010

8. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 272 с.

9. Соловьев А.А. Розничная торговля. М., 2009

10. Жевнерчук В.Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих / В.Л. Жевнерчук, А.А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. - №9 : табл.

11. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА – М,2013.-378 с.

12.Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. И доп. Учеб. Пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 312 с.

САЙТЫ

1. [www.topliga.ru](http://www.topliga.ru)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

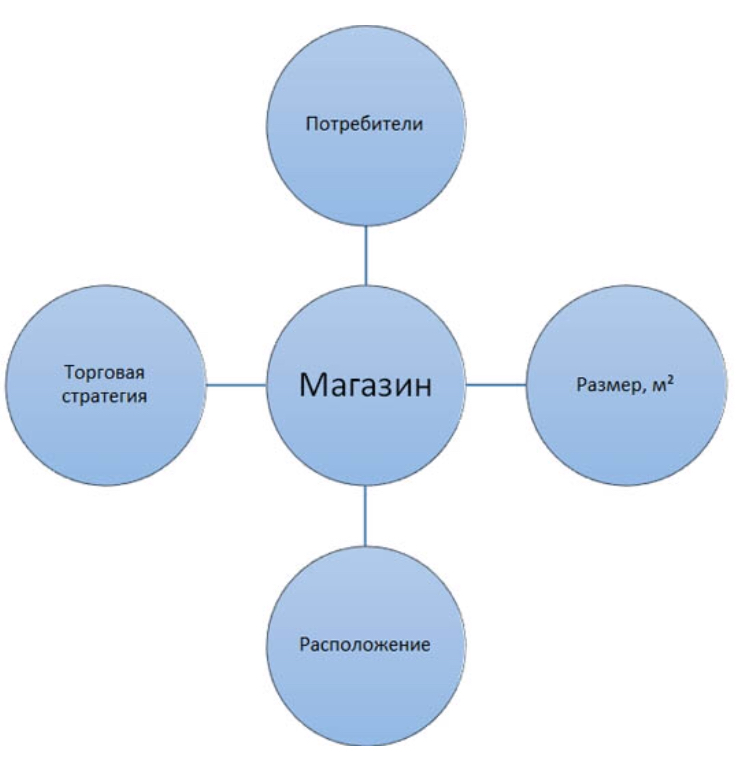


Рисунок А.1 – Головной офис «Высшая Лига»



Рисунок А.2 – Логотип компании «Высшая Лига»