

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Исследование современного опыта управления персоналом организации  
(на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_

доктор экономических  
наук, профессор

Г.Я. Белякова

Выпускник

\_\_\_\_\_

А.Ю. Цайгер

Нормоконтролер

ассистент кафедры

И.С. Жирнова

ЭУБП ИУБПЭ СФУ

---

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1 Теоретические основы системы управления персоналом .....	6
1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом организации.....	6
1.2. Современный опыт управления персоналом организации в российской и зарубежной практике .....	18
1.3. Методы анализа системы управления персоналом .....	28
2. Анализ системы управления персоналом на примере ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Качественный и количественный анализ персонала организации	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Анализ состояния действующей системы управления персоналом .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на основе современного опыта в ООО «Леруа Мерлен Восток»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Заключение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список использованных источников .....	42

# **1 Теоретические основы системы управления персоналом**

## **1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом организации**

Высокая динамика осуществления деятельности организаций в быстро развивающейся конкурентной среде вынуждает руководителей большинства организаций концентрировать основное внимание не только на управлении производством, финансами, маркетингом, но и на совершенствовании такой важнейшей составляющей управления как человеческие ресурсы. В связи с этим растет актуальность управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации [49].

Управление персоналом – процесс эффективного использования и развития человеческих ресурсов организации для достижения организационных и личных целей персонала, путем применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления [17].

Под системой управления персоналом понимают совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре [28]. Это «система, в которой реализуются функции управления персоналом, включающая подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций» [50]

Выделяют следующие четыре направления цели управления коллективом: экономическое, научно-техническое, производственно-коммерческое и социальное. К экономическим целям организации можно отнести получение заранее определенной прибыли как результат деятельности организации. Научно-техническое направление обеспечивает определенный уровень технического и научного соответствия продукции требованиям рынка сбыта и рост производительности труда за счет внедрения новых технологий. Производственно-коммерческое направление призвано обеспечивать определенный объем изготовления и реализации продукта производства организации. Социальное направление цели должно способствовать достижению необходимого уровня потребностей в социальной сфере [15].

Вся система целей управления персоналом, имея своей основой экономический рост организации, вместе с тем учитывает социальную направленность как основу формирования направленности управления кадрами. Цели организации по управлению персоналом должны одновременно решать вопросы потребностей персонала и способствовать целям использования персонала для экономического благополучия и роста. То есть система целей управления персоналом имеет выраженную двоякую направленность. В зависимости от того, насколько руководству организации удастся совместить эти направленности и избежать противостояния интересов, будет в итоге зависеть эффективность работы всей организации.

Задачи по управлению персоналом сводятся к следующему [28]:

- комплектация штата организации в соответствии со стратегией развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели;
- создание системы подготовки руководящего резерва, обеспечение преемственности руководства и снижение риска кадровых потерь;
- принятие решений по не справляющимся с работой менеджерам;
- ориентация службы управления персоналом на достижение производственных результатов.

Таким образом, управление персоналом организации – это системное, планомерно организованное воздействие на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала на уровне организации в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего совершенствования занятых на нем работников. С этой точки зрения система управления персоналом представляет собой совокупность определенных процессов и действий, ведущих к образованию устойчивых связей между работниками организации и предполагающая реализацию комплекса мер по управлению персоналом и достижению стратегических целей организации. В теории менеджмента под системой управления персоналом понимается совокупность приемов, методов, технологий организации работы с людьми, состоящими в штате организации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, повышение профессиональной подготовки и стимулирование (рисунок 1) [22].



Рисунок 1 – Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

К основным элементам системы управления персоналом относятся: планирование персонала; набор персонала; отбор персонала; обучение персонала; профориентация и адаптация персонала; аттестация персонала; мотивация и стимулирование персонала; перемещение персонала (рисунок 2).

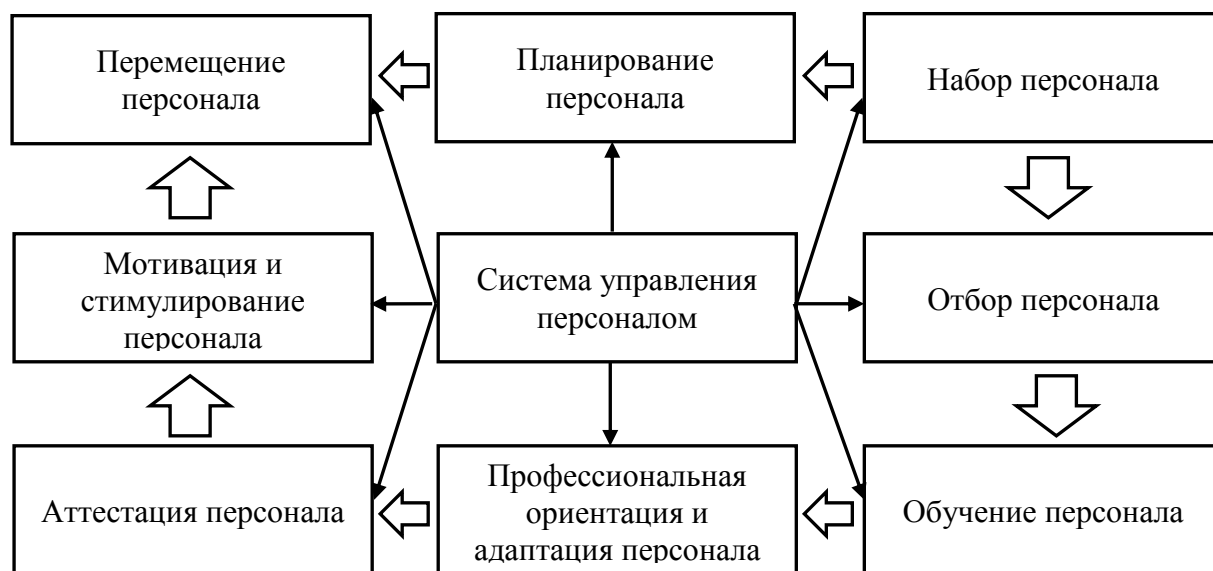


Рисунок 2 – Система управления персоналом организации [13]

Рассмотрим несколько подробнее основные элементы системы управления персоналом организации.

Планирование персонала решает задачи обеспечения организации персоналом необходимой численности и качества, определяет сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы, требования, предъявляемые к тем или иным категориям работников. В функции планирования также относятся также возможности использования персонала в соответствии с потенциалом, обеспечение совершенствования этого потенциала и повышения квалификации работников, обеспечение справедливой оплаты труда, мотивации персонала и решение социальных проблем [28]. При планировании выявляются необходимые для обеспечения полноценных функций персонала мероприятия и определяются финансовые источники средств для их реализации.

Набор и отбор персонала в организацию решает одну из основных задач деятельности – удовлетворение спроса на необходимую рабочую силу в количественном и качественном выражении. При этом выделяют два возможных источника привлечения возможных кандидатов, удовлетворяющих необходимым требованиям и обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, стоящих перед организацией: внешний и внутренний[28].

Внутренние источники для замещения вакантных должностей – это люди, работающие в организации. Опыт зарубежных стран, например японский, показывает, что в организациях сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных должностей и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют морально-психологический климат в коллективе.

Другим методом является совмещение профессий. Этот метод целесообразен при совмещении должностей работников организации, особенно если объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время, например на время отпуска другого сотрудника. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение профессий и должностей. Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера. Это позволяет ему получать дополнительный приработок в условиях низких ставок заработной платы[28].

Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, которые по своим профессиональным и деловым качествам могли бы работать в организации, но не работают в ней в настоящее время. К внешним источникам относятся центры (службы) занятости, кадровые (рекрутинговые) агентства, самостоятельный поиск работников, который ведется через средства массовой информации, специализированные газеты и журналы, такие как «Из рук в руки», «Работа для Вас» и многие другие, а также размещение объявлений в журналах, которые читают потенциальные кандидаты. В последнее время активно развит поиск

работников через специализированные сайты в Интернете, на которых организации размещают объявления об имеющихся вакансиях, а также просматривая резюме, присланные на сайт соискателями на вакантные должности.

После проведенных мероприятий по привлечению кандидатов в данную организацию начинается процесс их отбора для того, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отличающихся необходимыми качествами, предъявляемыми к должностям, которые они планируют занять.

До принятия окончательного решения о приеме на работу в организацию потенциального кандидата он должен пройти следующие этапы [24].

1. Предварительная отборочная беседа. Такая беседа проводится специалистом кадровой службы (менеджером по набору персонала), иногда уже на этом этапе к беседе привлекается линейный менеджер, который впоследствии становится непосредственным начальником принимаемого на работу сотрудника. Цель отборочной беседы – оценить общий уровень претендента (его адекватность), уровень его образования, внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и т.п.).

2. Заполнение бланка заявления и анкеты. Прошедшие отборочную беседу претенденты должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Эта ступень присутствует в любой процедуре отбора, независимо от типа организации. Число вопросов анкеты должно быть минимальным, и они запрашивают информацию, касающуюся прошлой работы претендента, и его биографические данные, так чтобы на их основе можно было провести стандартизированную оценку кандидата.

3. Интервью (беседа по найму). Это один из основных этапов в процедуре отбора кандидатов. Окончательные решения о приеме принимаются, как правило, после проведения интервью. Существует несколько видов такой беседы, она во многом зависит от способностей интервьюера и его подготовки к проведению подобной беседы. Наиболее информативная - беседа не по схеме,



когда готовится лишь список тем, которые надо затронуть, а далее интервьюер, задавая наводящие вопросы, выуживает из кандидата всю необходимую ему информацию, определяет его знания, способности, умение ориентироваться в нестандартной ситуации.

4. Тестирование. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить профессиональные способности и умения кандидата, а также выявить его психологические особенности, склад характера, уверенность в себе, умение уживаться в коллективе.

5. Проверка документов, послужного списка и рекомендаций. Данный этап носит уже формализованный характер, так как предварительное решение было принято на предыдущем этапе. Но, тем не менее, он необходим для документального подтверждения качественных особенностей потенциального кандидата. Менеджер по персоналу должен проверить наличие всех необходимых документов для поступления на работу

6. Медицинское освидетельствование. Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, это профессии, связанные с ответственностью за жизнь других людей.

7. Принятие конечного решения о приеме. Такое решение принимает руководитель организации на основе сравнения представленных результатов по этапам отбора. В некоторых случаях он может вызвать претендента для личной беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации (юрист, экономист, бухгалтер, менеджер по персоналу, секретарь и т.п.).

Оптимальным, особенно при наборе на должности специалистов и руководящего состава, является синтез представленных способов, а не использование каких-то отдельных из них [44].

Таким образом, отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

К основным целям обучения персонала относятся [30]:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Факторы, влияющие на необходимость обучения персонала в современных условиях [40]:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

– участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

– наличие широкой специализированной сети консультационных организаций по различным направлениям совершенствования человеческих ресурсов.

Профессиональная ориентация сотрудника – это деятельность по введению новых сотрудников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Она используется для постепенного вхождения нового работника в должность. Каждый новый человек, попадая в организацию, приносит ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут попадать или не попадать в концепт новой организации. В этой связи новый сотрудник на новом месте работы изначально чувствует себя одиноко и дискомфортно. Новичок обычно не знает, кому и что говорить, когда и где ему находиться. В этой связи в каждой организации должны быть разработаны правила организации работы нового сотрудника, включающие моменты вхождения в должность (профессиональной ориентации) и мероприятия по его дальнейшему комфортному пребыванию (процесс адаптации) [30].

Адаптация – процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры[24]. При этом выделяют две формы: социальную и производственную адаптацию. Они пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и социальные аспекты

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа[28].

Первый этап – оценка менеджером по персоналу уровня подготовленности нового работника. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только

специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет проходить минимальный период адаптации.

Второй этап - ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с организацией, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации. Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Третий этап – действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап – функционирование. Он завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном течении процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то эффективное функционирование нового работника может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение способно принести весомую финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала [44].

Аттестация персонала – следующий элемент системы управления персоналом – это проверка сотрудника на соответствие занимаемой им должности. Такая проверка оценивает результаты трудовой деятельности сотрудника, показывает уровень профессиональной подготовки. В соответствии

с выявленными результатами, составляется дальнейшая перспектива его работы.

К основным задачам аттестации относятся:

- выявление профессионального уровня сотрудников;
- поощрение выдающихся работников;
- мотивирование на более качественное выполнение трудовых обязательств;
- выявление круга лиц, нуждающихся в повышении или понижении в должности;
- определение уровня заработной платы работников.

Проведение аттестации выгодно как сотруднику, так и организации. С позиции организации – это возможность разобраться с кадровым составом, что позволит увеличить производительность труда, а со стороны работника – выявление лучших профессиональных качеств, что в дальнейшем поспособствует продвижению по службе.

Мотивация и стимулирование персонала является следующим наиболее важным элементом системы управления. Его сущность заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

С одной стороны, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. С другой стороны, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В процессе трудовой деятельности мотивирование позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей [30].

Общепризнанная точка зрения, что потребность – это психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо и осознание индивидом того, какие действия

нужно предпринять для восполнения этого недостатка. Степень удовлетворения, полученная при достижении цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.

Трудовой мотив – это та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность. Мотив труда формируется, если трудовая деятельность – это основной путь получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий, либо если благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. В структуру мотива труда входят: актуальная для работника потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; благо, удовлетворяющее эту потребность; цена – издержки материального и морального характера, связанные с трудовым действием [30].

Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления распоряжается необходимым набором благ, соответствующим социально обусловленным потребностям человека. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и человека, его здоровья, выносливости, работоспособности, типа нервной системы) и личностного потенциала. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения цели, содержательности выполняемой работы, самоуважения. Внутреннее вознаграждение – есть мотивация. Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда [44].

Заключительным элементом системы управления персоналом является его перемещение или ротация кадров. Ротация – это перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в рамках одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и помимо заполнения вакантных должностей способствует приобретению

руководителями знаний и навыков о специфике деятельности в различных подразделениях организации [37]

Ротация кадров предусматривает: повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смена задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

Ротация кадров способствует повышению кругозора, управленческой квалификации и в итоге способствует продвижению сотрудников по служебной лестнице.

Таким образом, все рассмотренные выше элементы системы управления персоналом организуют ее состав. В общем смысле система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами: от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников. При этом в процессе развития организации необходимо совершенствование и моделей управления, в том числе и кадровым составом.

## **1.2 Современный опыт управления персоналом организации в российской и зарубежной практике**

В центре современных технологий и концепций управления находится человек. Ценность квалифицированного и лояльного персонала трудно оспаривать. Актуальной тенденцией современного менеджмента стало внимание к кадровому ресурсу и росту инвестиций в его развитие.

Управление персоналом в настоящее время представляет собой комплекс различных концепций и технологий, идей и методик построения и администрирования организаций и проектов. Современный менеджмент

оказывает влияние на все аспекты социальной жизни. Одной из наиболее значимых современных тенденций управления можно считать изменение взглядов на человеческий ресурс. Эти перемены затронули не только рядовых сотрудников, но и административный персонал. Показателем эффективности успешных компаний стало умение освоить и применить методический инструментарий для работы с кадрами, удержать баланс между технократическим и гуманистическим подходами. Суть изменений последних десятилетий заключается в постепенном смещении акцентов в сторону комплексного подхода к административным задачам. Он базируется на долговременном развитии кадрового потенциала, повышении качества персонала. В первую очередь это касается сферы управленческой деятельности [19].

Какие в настоящее время существуют тенденции в выборе технологии управления персоналом? Причиной перемен, происходящих в современном российском менеджменте, можно считать экономические реформы последних лет. Именно они делают возможной интеграцию экономики России в мировую экономику. Для этого необходимо выполнение двух важных условий:

- соответствие проводимых реформ главенствующим в мировом сообществе принципам и механизмам;
- внимание к предшествующему развитию экономики и ее современному состоянию.

Наблюдая за динамикой научно-технического прогресса, изучая историю крупнейших мировых корпораций, можно сделать закономерный вывод: необходимым условием успешности любой компании является совокупность эффективного кадрового менеджмента и использование современных технологий и методов [15].

Среди актуальных тенденций в сфере управления персоналом можно выделить следующие:

- нивелирование важности социальных и технологических инноваций;



- постепенный рост инвестиций в кадровый ресурс наряду с капиталовложениями в технологии;

- возрастание значения коммуникаций в сфере координации активности сотрудников;

- решение проблемных ситуаций совместно с коллективом.

Выбор технологии управления персоналом производится с учетом таких значимых факторов как характер организационной структуры компании, стиль деятельности, стратегия и кадровая политика, срок существования и форма собственности организации.

Влияние на выбор оказывают и внешние факторы: социально-экономические, культурные, политические.

Эффективность современных технологий во многом зависит от субъекта управления. Профессионализм и компетентность специалистов службы HR, в зоне ответственности которых находится кадровый менеджмент, определяет выбор той или иной технологии. В оптимальном случае субъекты представлены достаточно широко и обладают высоким уровнем профессиональных компетенций.

Оптимальное решение редко ограничивается выбором одной методики. Наибольшую эффективность на практике показывает совокупность различных технологий: от проверенных временем до самых смелых современных методик. Основываясь на происхождении современных технологий управления персоналом, их можно условно объединить в несколько групп.

На рисунке 1.3 представлены основные группы технологий управления персоналом. Рассмотрим их содержание.

**Традиционные.** Закреплены законодательно, являются результатом профессиональной деятельности и применяются на всех уровнях организационной структуры (например, учет кадров).

**Отраслевые.** Обеспечивают технологическое сопровождение в кадровой сфере, исходя из специфики деятельности определенной отрасли.

Профессиональные. Являются результатом специальных разработок консалтинговых агентств, учитывают специфику предприятия, создаются как уникальный продукт. Среди основных минусов – затратность и узкий спектр применения.

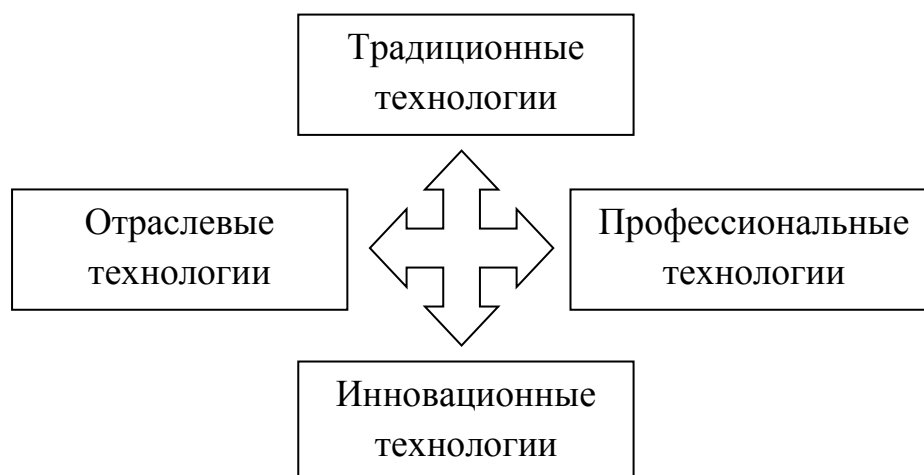


Рисунок 3 - Основные группы технологий управления персоналом

Иновационные. Разрабатываются HR-специалистами компании для решения актуальных задач.

Выбор оптимальной технологии управления персоналом осуществляется с учетом текущего состояния ресурсов организации. Необходимо принять во внимание потребности компании в сфере отбора кадров, оценке их эффективности, обучения и мотивации.

Кадровый менеджмент приобретает огромную значимость для руководителей любого уровня. Задача грамотного управленца – вовремя расставить приоритеты, делегировать полномочия, мотивировать подчиненных на достижение результата, поставить задачи и распределить время на их выполнение.

Рассмотрим концепции и технологии управления персоналом из зарубежного опыта. В современной теории и практике управления персоналом выделяются четыре базовых концепции. Основным критерием данной

классификации служит цель технологии и роль, отводимая, каждому сотруднику [31].

Экономическая концепция использования трудовых ресурсов «Человек - одна из строк в ведомости на получение зарплаты». Концепция базируется на теории научного управления. Ее создатель, американский инженер Фредерик Тейлор, считал, что оптимальной административной моделью является экономическая модель, в которой каждому сотруднику отводится роль фактора производства. Человек выступает элементом трудового процесса, а его основные характеристики сводятся к уровню технической подготовленности, исполнительности и дисциплинированности. Целью работодателя - максимально использовать трудовой потенциал персонала, прибегая при этом к авторитарным методам.

Организационно-административная концепция управления персоналом «Человек - одна из позиций в штатном расписании». Технология, базирующаяся на этой концепции, позволяет использовать не только трудовой, но и личностный потенциал работников. В ее основе лежит теория бюрократической организации французского теоретика и практика менеджмента Анри Файоля. Управление, соответствующее организационно-административной модели, отводит сотруднику роль элемента формальной организационной структуры, ресурса компании. Основные требования к подчиненному - это соответствие его профессиональных и личностных качеств занимаемой должности.

Организационно-социальная концепция управления человеческими ресурсами «Человек – невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации». Данная концепция основана на теории «человеческих отношений» американского психолога и социолога Элтона Мэйо и постбюрократической теории организаций. Для достижения цели - максимальной реализации потенциала сотрудника, предлагается создать оптимальную среду, в которой человек сможет проявить себя. Работник, как и в других концепциях, исполняет роль ресурса компании, элемента социальной

организации. К нему предъявляются те же основные требования: наличие необходимых профессиональных и личностных качеств. Однако в этой концепции особое внимание уделяется человеческому и групповому фактору. Сотрудник должен не просто быть профессионалом, но и соответствовать психологическому климату компании, ее корпоративной культуре [31].

Гуманистическая концепция управления «Не человек для организации, а организация для человека». Основой данной концепции можно считать философию японского менеджмента, который применяет гуманистическую административную модель. Согласно ей, персонал является главным субъектом любой компании. Каждый работник - это полноправный член организационной системы и никаких требований к его характеристикам не предъявляется. Считается, что состояние отношений в компании зависит только от желаний и способностей ее сотрудников.

На основании вышеизложенного, можно составить сформулировать рекомендации по выбору технологии управления персоналом. Тенденцией развития современных технологий управления персоналом можно считать их постоянное взаимное пересечение. Существующие концепции и теории редко используются в чистом виде. На практике используются их сочетания. Так, например, в отечественном менеджменте проявляются особенности восточных и западных теорий, а именно американского и японского менеджмента. Выделить модель, оказывающую наибольшее влияние, не представляется возможным. Что касается выбора технологии управления персоналом, большинство компаний предпринимает попытки сбалансировать заимствование зарубежного опыта и разработку собственных решений. Принять однозначное решение, какое из направлений наиболее эффективно, на данный момент довольно сложно. Для применения зарубежного опыта необходимо изучить менталитет и традиций строй страны, технологии которой планируется заимствовать [19].

Использование методик в чистом виде, без учета особенностей конкретной страны редко приводит к положительным результатам. С другой

стороны, существующие отечественные наработки, несмотря на свою обширность, сохраняют налет советской эпохи, что делает многие из них неактуальными.

В настоящее время в России многие компании отдают предпочтение японским или американским концепциям. Возможно, отечественному менеджменту необходимо больше времени для того, чтобы создать собственную концепцию. На данный момент организациям остается сочетать лучшие и применимые в каждом конкретном случае особенности современных технологий управления персоналом.

Как уже было отмечено, и в современной российской, и в зарубежной практике управления персоналом переплетаются разные модели управления: американская, японская, западноевропейская и российская. Рассмотрим особенности двух доминирующих противоположных подходов: японского и американского, и их применение в российском менеджменте.

По мнению некоторых специалистов на сегодняшний день, японская модель управления персоналом является наиболее эффективной для мировой практики. Своими корнями японская система управления уходит в далекое прошлое, когда ячейками общества были семьи кланы. Тогда отец семейства являлся главой клана и обладал властью над всеми его членами, что обусловило прочность иерархии подчинения и дисциплины. Живучести данной традиционной системы способствовала психология японцев, и японские предприниматели без труда перенесли «из» на предприятие». Интересно, что данные принципы были интерпретированы в производственную сферу следующим образом: предприятие олицетворяет ся с родным домом, семьей, отцом семейства является хозяин предприятия, а в роли наемного персонала выступают дети.

Каждая японская фирма имеет свою корпоративную философию, упор в которой делается на гармонию и сотрудничество. Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении, задача начальника здесь не руководить работой, которую выполняют работники, а оказ

ывать им поддержку, способствовать их взаимодействию и формировать тем самым самые гармоничные отношения в коллективе. При данном подходе, руководитель должен уметь совмещать в себе как формального лидера, так и неформального [15].

Одна из самых отличительных особенностей японского менеджмента – это система пожизненного найма, которая предполагает наем работника сразу после окончания им учебного заведения и сохранение за ним места в компании вплоть до его ухода на пенсию. Если работник сам покидает организацию или же его увольняют, это серьезно сказывается на его дальнейшей карьере. Таким образом, психология данной системы заключается в том, что работник не переходит из одной организации в другую, а работает на благо своей компании.

Таким образом, для японской модели менеджмента характерно переплетение интересов организации и работника, а так же атмосфера равенства.

Совершенно иная модель управления сложилась в США. Главное отличие американской модели менеджмента от японской заключается в том, что вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на инициативе, индивидуальной ответственности и индивидуальной карьере. Управленческие решения принимают, как правило, конкретные лица, а цели имеют краткосрочный характер.

Отношения с подчиненными в американской модели являются рабочими и формальными, тогда как в японской – личными и неформальными.

Так же в американской модели нет места долгосрочной занятости, работник в любой момент может покинуть организацию, если найдет более перспективную должность, а оплата труда связана с индивидуальными заслугами работника в отличие от японской модели, в которой оплата труда зависит от возраста, стажа и показателей деятельности всего коллектива [15].

Таким образом, сравнительный анализ двух моделей управления - японской и американской, показывает, что роль менеджмента во многом зависит от психологических и социально-культурных факторов, которые специфичны для каждой страны. Тем не менее, в последнее время американцы стараются перенести некоторый положительный опыт Японии на свои предприятия.

В таблице 1 представлены принципы управления персоналом в США, Западной Европе и Японии.

Что же касается российского менеджмента, то, по мнению А.П. Егоршина, его специфика проявляется в стиле управления, философии организации, роли и месте трудового коллектива в управлении, жизненном опыте и профессионализме руководителя и негативных явлениях в управлении.

Таблица 1 - Принципы управления персоналом в США, Западной Европе и Японии

№	Подход в США и Западной Европе	Подход в Японии
1.	Люди – продолжение машин	Люди – дополнение машин
2.	Узкая специализация, предполагающая максимальное дробление операций. Есть ориентация на нововведения, но не столь высокая, как в Японии	Группировка работ, многоаспектные специальности. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения.
3.	Внешний «жесткий» формальный контроль	Внутренний «мягкий» неформальный контроль
4.	Строгая иерархичность организационной системы с акцентом на автократизм	Плоская организационная схема, партисипативный стиль
5.	Краткосрочный найм	Постепенный переход к гибким формам найма
6.	Быстрое продвижение	Постепенное продвижение
7.	Специализированная деятельность	Неспециализированная деятельность
8.	Индивидуальное принятие решений и индивидуальная ответственность	Особая система группового принятия решений и коллективная ответственность
9.	Стратегическое планирование	Ориентация на долгосрочное планирование

Главная проблема заключается в том, что как такового конкретного стиля управления в России нет, а существует лишь экономика переходного периода, оставшаяся еще с советских времен. По мнению автора, россий

скому обществу необходимо обратить внимание на зарубежный опыт управления персоналом и позаимствовать некоторые положительные моменты. Главная задача, которая стоит на сегодняшний день перед российским менеджментом – избавление от изживших себя стереотипов поведения управленческих структур, то есть управленческая деятельность должна быть ориентирована на конечный результат.

Например, в России нет такого понятия, как «пожизненный найм», тем не менее, для многих работников характерна продолжительная трудовая деятельность на одном предприятии. Прежде всего, это связано с низкой миграцией населения и небольшим количеством предприятий во многих регионах России. Немаловажная роль здесь отводится родственным связям.

Однако в Японии пожизненный найм существует не только за счет низкой миграции. Большое значение здесь отводится заинтересованности работников в максимально продолжительной работе на одном и том же предприятии [21].

Таким образом, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников.

Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.



Еще одно направление формирования российского менеджмента состоит в разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию основных элементов управления: форм разделения и кооперации труда, нормирование труда и его оплаты, механизации и автоматизации труда работников управления, информационных технологий и делопроизводства, рабочих мест и условий труда, методов управления и др.

### **1.3 Методы анализа системы управления персоналом**

Анализ системы управления персоналом относится к важнейшему этапу стратегического управления.

Система управления персоналом заключается в разработке и поддержании приемов, методов, технологий, позволяющих оказывать эффективное воздействие на сотрудников. Отслеживание реакции подчиненных направлено на устранение негативных последствий, обеспечение повышения производительности труда [49].

Основные модели руководства персоналом прорабатываются с учетом изменений тенденций на рынке труда. Сотрудники являются основным ресурсом организации. А это значит, что вся модель руководства должна быть направлена на создание, поддержание соответствующей атмосферы внутри коллектива. При грамотной организации трудовой деятельности всегда можно рассчитывать на высокую результативность, удержание лидирующих позиций. Все это в свою очередь позволяет достичь стратегических целей в более короткие сроки, выполнять поставленные задачи с высокой степенью эффективности.

Вся система модели руководства персоналом разрабатывается кадровыми менеджерами совместно с линейными руководителями при непосредственном участии и под контролем руководителя организации. Систематический пересмотр и совершенствование действующей системы позволяет организовать

развитую структуру управления. Это предотвращает выпуск некачественной продукции или неэффективного оказания услуг.

Действующая модель управления персоналом организации определяет организационные цели, методики контроля над их исполнением. При большом доверии к сотрудникам нельзя предоставлять возможность принимать самостоятельные решения в важных организационных вопросах. Руководитель структурного подразделения обязан принимать непосредственное участие во всех вопросах, связанных с осуществлением производственного процесса.

При построении модели руководства персоналом предварительно прорабатывается план, на основании которого будут проводиться дальнейшие работы и мероприятия, направленные на внедрение созданной системы[8].

Вся система управления направлена на поддержание основ действующих подсистем. Подсистемы основной модели управления персоналом представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Подсистемы основной модели управления персоналом

№	Процесс	Содержание процесса
1.	Планирование кадрового состава	Разрабатываются методики, помогающие определить оптимальную численность персонала.
2.	Набор персонала и создание резерва	Набор проводится с учетом перспективы заполнения свободных мест, создания кадрового резерва, если организация находится в фазе развития, и открываются новые структурные подразделения, филиалы.
3.	Отбор претендентов на вакантные места	Претендентов отбирают, используя методики собеседования, стрессового интервью
4.	Определение оплаты	Оплата определяется с учетом условий на рынке труда
5.	Адаптацию	а) Эффективная методика адаптации прорабатывается с учетом специфики деятельности предприятия; б) помощь в адаптации направлена на снижение текучести кадров, создание оптимальных условий для быстрого выхода на оптимальную производительность.
6.	Создание учебных программ	Систематическое обучение помогает поддерживать уровень квалификации на нужном уровне, создавать резерв из сотрудников, работающих в организации.
7.	Проведение оценки	Систематическая оценка проводится в целях определения необходимости дополнительного обучения, повышения квалификации.
8.	Подготовку руководящего состава	Подготовка руководящего состава из внутреннего резерва позволяет сэкономить финансовые ресурсы, необходимые для привлечения высокопрофессиональных кадров.

Налаженная взаимосвязь всех подсистем в комплексе образуют слаженную и мощную структуру, позволяющую обеспечить соблюдение всех прав, обязанностей взаимосвязанных сторон, максимально четко разделить полномочия. Руководители всех подразделений, цехов, отделов, дочерних компаний должны придерживаться единой модели руководства. Внутренние нормативные акты, приказы, коллективные договоры, решения первичных профсоюзных организаций позволяют обеспечить единую и эффективную модель управления персоналом.

Как проводится анализ системы управления персоналом? Анализ системы управления персоналом относится к важному этапу стратегического управления.

Все методы построения модели руководства персоналом основаны на создание: внешней среды, которая оказывает непосредственное влияние на производство продукции, ее сбыт и обеспечение устойчивой экономической составляющей; внутренней, направленной на разработку методик, оказывающих влияние на систему управления персоналом.

На рисунке 4 представлены основные методы системного анализа, которые могут применяться для исследования модели управления персоналом.

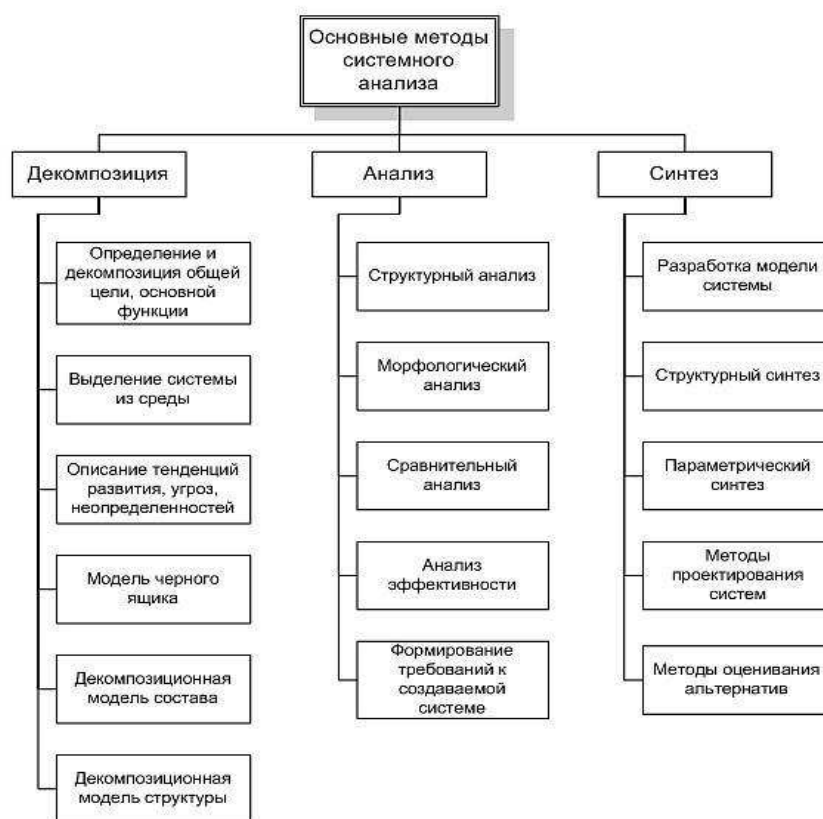


Рисунок 4 – Основные методы системного анализа

На основе проведенного анализа пересматривается вся действующая модель, вырабатывается стратегия дальнейших действий, формируется тенденция развития и динамика сотрудничества с партнерами, создается внешнее окружение.

Анализ помогает выявить сильные и слабые стороны моделей внешнего и внутреннего управления, разработать и модернизировать программы и методики, помогающие устранить негативные факторы, тормозящие общий процесс развития. Причем непосредственно внешний анализ одновременно помогает наладить новые партнерские связи, определить более эффективные пути сбыта и проанализировать рациональность структуры руководства финансами[49].

К основным способам проведения анализа системы управления персоналом относятся следующие методики, представленные в таблице 3.

Таблица 3 - Способы проведения анализа системы управления персоналом

№	Способ проведения анализа	Характеристика
1.	Структурный анализ	Позволяет получить теоретические результаты,

		которые традиционно проверяют на практике
2.	Методологические способы	Сразу дают конкретный практический результат
3.	Методы исследований	Выявляются новые знания, оценивается их эффективность для дальнейшего применения на практике
4.	Системные подходы	Аналізу подвергается вся деятельность организации

При выборе методик учитывается цель проведения анализа, специфика деятельности предприятия. Чаще всего используется комплексный подход, с помощью всех представленных систем можно получить наиболее достоверные результаты, помогающие определить дальнейший ход действий. Если кадровая модель руководства персоналом основана на проведении неправильной политики, стоит пересмотреть все методики набора, создания резерва, адаптации, обучения и т.д.

Принципы модели руководства персоналом направлены на быстрое и эффективное решение стратегических задач. А это значит, что модель внутреннего управления относится к наиболее важной. Внешняя среда относится к системе, которая направлена на укрепление позиций организации. В то время внутренняя среда является первичной. Человеческие ресурсы считаются основой эффективной деятельности предприятия. Важно при разработке методик системы управления уделять внимание аспектам, представленным на рисунке 5.

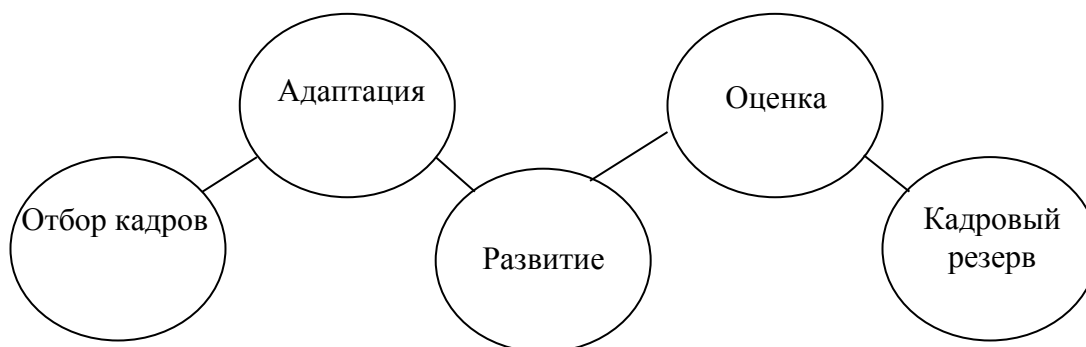


Рисунок 5 – Точки контроля при разработке методик системы управления

Структура системы управления персоналом определяется функциями и потребностями определенной организации. Вся модель включает в себя

сложные элементы, которые образуют единую цепь. Контроль взаимодействия объектов, задействованных в системе, позволяет оптимизировать функции и создать определенные модели руководства[3].

Этапы оценки и анализа:

1. Анализируется эффективность производства, оцениваются затраты на выпуск продукции с учетом получения прибыли, рентабельности;
2. Результативность труда;
3. Степень мотивации персонала.

Все результаты фиксируют. На основании этого выбирают способы оптимизации методов руководства. В анализе задействованы специалисты кадровой службы, руководители структурных подразделений. Существующие проблемы в действующих моделях устраняют, все методики совершенствуют.

Рассмотрим модели руководства персоналом методом нестандартной мотивации на примере транспортной компании Free Lines Company (Санкт-Петербург). Диана Дмитриева, директор по персоналу комментирует: «Сотрудники могут свободно обмениваться с коллегами опытом и эмоциями. Когда в компании позитивный эмоциональный фон, работники показывают высокие результаты, реже думают о том, чтобы сменить работу. Проводить мероприятия, направленные на укрепление корпоративной культуры, нужно регулярно. Поэтому мы раз в месяц организуем незатратные события, чтобы дать сотрудникам возможность пообщаться вне работы. Например, вечера настольных игр, экскурсии по городу, поход в аквапарк, кулинарные мастер-классы, уроки танцев. Введите правило: каждый месяц – корпоратив. Корпоративы не обязательно должны быть сложными и затратными. Например, в июле – поход в театр, в августе – прогулка по городу на велосипедах, в сентябре – выезд в лес за грибами. Главная цель корпоративов – подарить эмоции, создать настроение. Это можно получить, даже когда Вы подготовите мероприятие собственными силами и без затрат»[38].

Или, например, в компании «ТФН», дилер складского оборудования, не было возможности пышно встретить Новый год, и HR-служба придумала,

как празднично провести предновогоднюю неделю. Например, один из дней был мандариновым. Сотрудники пришли на работу в одежде оранжевого цвета, украшали офис мандаринами. Ведь этот фрукт – символ Нового года. Люди вспоминали свое детство. Позже они утверждали, что такая, по сути, семейная форма корпоратива оказалась им даже ближе, чем большое мероприятие с артистами и накрытыми столами, так как оставила глубокий след в душе.

Многие специалисты в сфере управления персоналом отмечают необходимость в запрещении управленцам давать подчиненным только негативную обратную связь. Она убивает инициативу. У сотрудников появляется синдром выученной беспомощности, а атмосфера в коллективе – мощнейший мотиватор. Необходимо делать так, чтобы она была комфортной. Приглашать авторитетных людей с выступлениями, давать работникам самостоятельность и свободу. Помогать сотрудникам достигать личных целей. Люди будут благодарны компании. К тому же они перестанут постоянно думать о своих проблемах и будут больше внимания уделять служебным обязанностям.

Основная цель системы руководства направлена на создание коллектива, способного работать с максимальной эффективностью. Цели системы управления персоналом заключаются в реализации стратегических задач предприятия. Выживаемость организации в условиях постоянно растущей конкуренции обеспечивает человеческий потенциал[3].

Целью стратегического руководства является:

- создание перспективного кадрового резерва, способного удовлетворить все потребности развивающейся организации;
- управление заработной платой;
- разработка системы эффективного стимулирования и мотивации, помогающей удержать ценные кадры, создать все предпосылки для эффективной работы.

Целью стратегического руководства служат основы трансформирования общих систем управления в направлении перспективного расширения сфер

использования высококвалифицированных сотрудников в будущем. В основе всей системы лежит не только правильный подбор кандидатов, но и развитие работающих сотрудников. В системе управления развитием персоналом заложены принципы систематического обучения, повышения квалификации кадров. Такие методики позволяют значительно сократить финансовые расходы на привлечение специалистов нужной квалификации.

Совершенствование системы управления персоналом проводится непосредственно после анализа, с помощью которого выявляют основные проблемы, недочеты и ищут варианты их устранения.

Детальная проработка всей системы кадровой политики проводится с помощью следующих методик: системного анализа; структуризации поставленных целей; декомпозиции; балансовых или опытных методов.

Модель управления дает сбой, если присутствуют следующие проблемы: несоответствие кадрового состава; низкий уровень мотивации; противоречивость действующих моделей руководства; низкий уровень квалификации.

Совершенствование проводится по всем основным направлениям. Необходимо учитывать, что развитие корпоративной культуры, уровня мотивации позволяет нормально функционировать организации. Совершенствование и доработка методик направлена на создание совершенной модели руководства персоналом.

Высокий результат и наивысшее качество системы управления персоналом бывает тогда, когда вся система методов построения системы управления персоналом реализуется совместно. Это дает возможность посмотреть на объект развития во всех направлениях, что содействует избежать ошибок ее построения [15].

На современном этапе развития науки и практики существует инструментарий для анализа состояния положения имеющейся системы



управления персоналом организации, а также подтверждения, создания и воплощение вновь созданной системы рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 – Классификация методов анализа системы управления персоналом

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход	Аналогии Сравнения Нормативные	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников
Интервьюирование, беседа	Декомпозиция	Аналогии	Экспертно-аналитический	
Активное наблюдение в течение рабочего дня	Последовательная подстановка Сравнения	Экспертно-аналитический Параметрический Блочный	Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Привлечение общественных организаций

Окончание таблицы 4

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Моментные наблюдения	Динамический Структуризация целей	Моделирование Функционально-стоимостной анализ	Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостной анализ
Фотография рабочего дня	Экспертно-аналитический Нормативный	Структуризация целей		
Анкетирование	Параметрический Моделирование	Опытный Творческих совещаний		
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Коллективного блокнота Контрольных вопросов		
Функционально-стоимостной анализ	Главный компонент Балансовый Корреляционные	Метод 6-5-3 Морфологический анализ	Функционально-стоимостной анализ	

	й и регрессионный анализ Опытный Матричный			
--	---	--	--	--

Рассмотрим каждый из методов построения системы управления персоналом [49].

Системный анализ является выражением системного подхода к решению проблем улучшения системы управления персоналом. Системный подход при разработке системы управления персоналом на всех уровнях иерархии дает более глубокий подход к решению возникших проблем. Разрабатываются функциональные и целевые подсистемы, программное обеспечение подсистемы управления, подсистема управления линией. Все составляющие разработаны в соответствии интегрированной системой и в системе, а также внешней среды.

Системный подход предполагает обеспечить результативную базу для мотивации и объединения деятельности участников организации в процессе управления, всё это даёт устойчивую базу для конкретного распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Метод декомпозиции дает возможность разделения сложных компонентов на гораздо простые. Чем легче элементы, тем лучше проникновение вглубь явления и определение его сущности. Допустим, систему управления персоналом возможно разделить на подсистемы и на функции, функции на процедуры, процедуры на операции. Когда произошло разделение компонентов нужно возобновить систему управления персоналом в одно целое, обобщить то, что когда было разделено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где можно применять модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки дает возможность исследовать воздействие на образование системы управления персоналом в обособленности всякого фактора, под воздействием которых возникло это состояние, исключать

работу других факторов. После ранжировки, те факторы, которые входят в число наиболее значимых, затем выбираются.

Метод сравнений дает возможность соизмерить ту систему управления персоналом которая есть с аналоговой системой ведущей организации, с тем состоянием что есть на данном этапе или с прошлым периодом.

Динамический метод заключается в расположение информации в динамическом ряду, при этом исключая из него случайных отклонений. Такой метод применяют при анализе количественных показателей, описывающих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное подтверждение целей организации в общем виде и целей системы управления персоналом в соответствии с целями организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом опирается на привлечение высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода важна проработка форм группировки, записи и четкого представления мнений и заключений экспертов [8].

Нормативный метод заключается в использовании системы нормативов, при котором определяются состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Не смотря на все это нормативов пока недостаточно.

Параметрический метод предполагает определение функциональных обусловленностей между параметрами частей производственной системы и системы управления персоналом для нахождения ступени их сходства.

Метод функционально-стоимостного анализа предполагает выбор наилучшей системы управления персоналом, которая предполагает меньших затрат и результатом будет являться эффективность.

Метод главных компонентов предполагает обобщение многочисленных свойств показателей в одном главном показателе.

Балансовый метод предполагает сравнение затрат на выполнение управленческих функций плановых с фактическими.

Опытный метод основывается на исследовании предыдущего этапа управления организацией и опыте в иной сходной системе [39].

Метод аналогий предполагает разработку стандартных решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и установление рамок и условий их применения.

Блочный метод предполагает соединение однотипных блочных решений с особыми организационными решениями в общей организационной системе управления персоналом.

Метод творческих совещаний заключается в коллективном рассмотрении группой специалистов и руководителей по направлению развития системы управления персоналом. Цель таких совещаний, обнаружить как можно больше версий путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота предполагает независимое вынесение идей от каждого эксперта с последующей их совместной оценкой на собрание по нахождению путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов предполагает благодаря заблаговременно подготовленному списку наводящих вопросов стимулировать изобретательность поиска решения задач на совершенствование системы управления персоналом.

Метод 6-5-3 рассчитан для группировки процедуры определения идей по развитию системы управления персоналом. Метод состоит в том, что каждый из шести экспертов записывает три идеи на отдельном листе бумаги и передает

их пяти остальным членам экспертной группы. В итоге имеется 100 вариантов решения проблемы.

Морфологический анализ предполагает разбиение сложной задачи на более мелкие, для нахождения легкого пути решения. Это складывается из того, что решения сложной задачи суммируются из решения легких задач.

Можно сделать вывод о том, что высокий результат и наивысшее качество системы управления персоналом бывает тогда, когда вся система методов построения системы управления персоналом реализуется совместно. Это дает возможность посмотреть на объект развития во всех направлениях, что поможет избежать ошибок ее построения [8].

#### Выводы.

Таким образом, в складывающейся рыночной среде наряду с условиями неопределенности и риска в работе российских организаций происходит серьезный стратегический поворот в сторону усиления внимания к человеческой деятельности. Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения системы управления персоналом, что находит свое выражение в новых формах, методах и содержании кадрового менеджмента. В условиях трансформируемой экономики нерешенность многих проблем управления персоналом становится главным препятствием формирования рыночных отношений на уровне организации.

Важность исследования и решения данной проблемы определяется тем, что с переходом от плановой экономики к рыночной, персонал управления оказался в принципиально новых условиях. При этом существенно возросла цена управленческого решения и повысились требования к профессионализму управленческого персонала. В связи с этим соответствие управленца занимаемой должности становится важным условием устойчивого экономического развития организации. Последнее требует новых подходов к оценке управленческого персонала, эффективности профессиональной деятельности управленцев.

В современной российской теории и практике управления персоналом выделяют четыре базовых концепции:

1. Экономическая концепция использования трудовых ресурсов «Человек - одна из строк в ведомости на получение зарплаты»;
2. Организационно-административная концепция управления персоналом «Человек - одна из позиций в штатном расписании»;
3. Организационно-социальная концепция управления человеческими ресурсами «Человек – невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации»;
4. Гуманистическая концепция управления «Не человек для организации, а организация для человека».

Использование методик без учета особенностей конкретной страны или организации не гарантирует положительного результата. Широкое распространение в мировой практике также получили японские и американские концепции управления персоналом. Кроме того, сформировался и западноевропейский подход к управлению персоналом.

Японский менеджмент представляет собой особый вид управления персоналом, который сильно различается с американским и западноевропейским подходом. Его особенностью является то, что он основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны. Японский менеджмент учитывает и использует десятки специфических неповторимых элементов. И вполне естественно, что такая система управления, которая больше ориентирована на «искусство», чем другие, оказалась лучше приспособленной к постоянным изменениям производства в конце XX века и начале XXI века. Американский и западноевропейский менеджмент имеют строгие, формализованные принципы управления, достаточно жесткую систему управления.

Основные различия менеджмента в США, Западной Европе и Японии заключается в большей ориентации японского менеджмента на «человеческий фактор», и придание первостепенного значения групповой, коллективной

работе сотрудников. Нельзя однозначно сказать, какая модель менеджмента (американская, западноевропейская или японская) является лучшей и какая таковой не является. Каждый руководитель должен быть осведомлен обо всех моделях менеджмента, что, несомненно, увеличит конкурентоспособность его собственной организации в сфере управления персоналом.

Известно множество методов анализа системы управления персоналом организации, но наибольшая эффективность от реализации достигается при условии их комплексного применения с целью всестороннего охвата возможных проблем организации в сфере управления персоналом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агиевич, Т.Г. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления / Агиевич Т.Г., Даева Т.А. // Дискуссия: политематический журнал научных публикаций. – 2014. – № 4. – С.56-61
2. Артемов, О. Ю., Архипова, Н. И., Ермакова, И. Н. Теория и практика работы с кадрами/О. Ю. Артемов, Н. И. Архипова, И. Н. Ермакова. - М.: РГГУ, 2018. - 789 с.
3. Арутюнов, В.В., Волынский, И. В. Управление персоналом: учеб.пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-н/Дону, 2016. – 448 с.
4. Архипова, Н. И., Седова, О. Л. Менеджмент. Управление персоналом: учебно-методический модуль / Н. И. Архипова, О. Л. С. - М.: Изд-во Ипполитова, 2016. - 360 с.
5. Афолина, С.В., Евдокимова, Н.Ю. Управление кадрами в России / С.В. Афолина, Н.Ю. Евдокимова // Статья в сборнике: STUDENT RESEARCH сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. – 2018. – С. 90-93
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум/ Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 348 с.
7. Бреусова, Е. А., Негреева В. Ю. К вопросу совершенствования менеджмента персонала в организации / Е.А. Бреусова, В.Ю. Негреева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С.187–190.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В. Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2017. – 688 с.
9. Володина, А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый, 2018. - №2. - С. 173-180.
10. Вьюков, М.Г. Влияние систем управления персоналом различного



типа на процесс управления организационными изменениями интегрированных экономических систем / М.Г. Вьюков // Вопросы отраслевого управления. – 2016. – том 1. – №2. – С.38-62

11. Белякова Г.Я., Самков М.А., Инструменты управления взаимодействием инновационной инфраструктуры в регионе. Инновации и инвестиции. 2017. № 7. С. 17-21.

12. Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. Институциональные основы и роль организации деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ и оценки ее эффективности в Российской системе государственного управления региональным экономическим развитием. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 134-145.

13. Белякова Г.Я., Самков М.А. Механизмы и инструменты инновационного развития регионов. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11. С. 280.

14. Гаврилова, О.А., Федоров, Н.А. Цели, задачи и функции управления персоналом организации / О.А. Гаврилова, Н.А. Федоров // Теория и практика актуальных научных исследований. Сборник научных статей. Волгоград. – 2017. – С.23-25

15. Гаврилова, О.А., Федоров, Н.А. Цели, задачи и функции управления персоналом организации / О.А. Гаврилова, Н.А. Федоров // Теория и практика актуальных научных исследований. Сборник научных статей. Волгоград. – 2017. – С.23-25

16. Горбачева, И.Н. Система управления персоналом: понятие и этапы / И.Н. Горбачева // Аллея науки. – 2017. – №13. – том 3. – С.621-624

17. Горбачева, И.Н. Система управления персоналом: понятие и этапы / И.Н. Горбачева // Аллея науки. – 2017. – №13. – том 3. – С.621-624

18. Горюшина Ю.Н. Современные методы построения системы управления персоналом / Ю.Н. Горюшина // Управление, Бизнес и Власть. – 2014. – №3. – С.20-26

19. Грибенкова, А. М. Современные технологии управления персоналом

[Электронный ресурс] // Директор по персоналу, 2019. – №3. - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63462-red-qqq-15-m4-sovremennye-tehnologii-kontseptsii-upravleniya-personalom>

20. Гуревич, Е. А. О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России [Электронный ресурс] // Журнал «Финансовый менеджмент», 2018. - № 6. Режим доступа. - URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22463>

21. Журавлева, А.В. Система управления персоналом: понятие, подходы и элементы /А.В. Журавлева // Теория и практика современной науки. – 2016. – №16. – С.11-18

22. Зайкина К.А., Юнусбаева В.Ф. Формальные и неформальные методы управления персоналом [Электронный ресурс]: Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум», 2019. - № 2(11) - Режим доступа. - URL:[http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_11/Zaykina%20К.А.%20\(sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_11/Zaykina%20К.А.%20(sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf)

23. Зайкина, К. А. Современное управление персоналом: зарубежный опыт// Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XX междунар. студ. науч.-практ. конф., 2018. - № 5(20). - С. 115 – 121.

24. Зайнетдинова, И. Ф. Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И. Ф. Зайнетдинова. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2016. – 120 с.

25. Казарян, И.Р., Ткачук, Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом [Электронный ресурс] // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон.научн. журн., 2018. - № 7(52). – Режим доступа: URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031>

26. Карпова, М.В. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управление персоналом» / М.В. Карпова. – НОУ ВПО ИУЮиП. – Ростов н/Дону. – 2015. – 131 с.

27. Карпова, М.В. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управление персоналом» / М.В. Карпова. – НОУ ВПО ИУЮиП. – Ростов н/Дону. – 2015. – 31 с.

28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 301 с.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 202 с.

30. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Научный журнал. – 2017. – №1. – С.46-50

31. Клименко, К. А. Оценка результативности управления персоналом / К.А. Клименко // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 736-739

32. Крутова, А.В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии / А.В. Крутова // Приоритеты социально-экономического развития Евразийского пространства. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2017. – С.58-61

33. Кулыгина И. А. Управление персоналом: учебное пособие. -2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2012. – 106 с.

34. Лунёв, А. П., Минёва, О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования, 2018. - № 4. - С. 213-215.

35. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.

36. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов. - М.: Дашков и К, 2019. – 344 с.

37. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е. Моргунов. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2017. - 550 с.

38. Морнель, П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала/ П. Морнель. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 264 с.

39. Никитина, И. А. Эффективность систем управления персоналом/ И. А. Никитина. - СПб.: СПбГИЭА, 2017. – 118 с.

40. Никишина, А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / А.Л. Никишина // Карельский научный журнал. – 2017. – том 6. – №1. – С.83-86

41. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации/ О. С. Орлова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 437 с.

42. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом» (профили «Управление персоналом организации», «Экономика труда») /под ред. проф. В.И. Долгого / Саратовский государственный соци-ально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» – Саратов, 2016. – 156 с.

43. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании: практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2019. – 176 с.

44. Потемкин, В.К. Управление персоналом/ В. К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2018. – 236 с.

45. Разуваева, Н.И. Ротация как один из механизмов подбора кадров в органах внутренних дел / Н.И. Разуваева // Вестник Воронежского института МВД России. – 2012. – №3. – С.117-119

46. Санникова, Е.А. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации / Е.А. Санникова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 3. –С.310-315

47. Сигида, В. Р., Кадыров, Т. Е., Семенова, Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией /В.Р. Сигида, Т.Е. Кадыров, Н.К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С.1438-1443

48. Уорнер, М. Классики менеджмента / под ред. М.Уорнера. – СПб.:

Питер, 2016. – 1168 с.

49. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html>

50. Фёдорова, Н.В., Минченкова, О.Ю. Управление персоналом организации/ Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2019. – 305 с.

51. Хорват, Н.Ю. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / Н.Ю. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 18. – С. 77-81

52. Черепанов, Е. В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России /Е.В. Черепанов // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 286-290

53. Шапиро, С. А., Шатаева, О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ С. А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 468 с.

54. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. :КНОРУС, 2016. – 208 с.

55. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / [Шлендер П.Э. и др.]; под ред. Проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

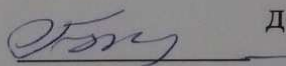
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Исследование современного опыта управления персоналом  
организации (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

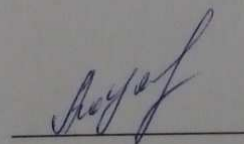
Научный  
руководитель



доктор экономических  
наук

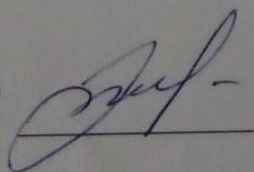
Г.Я. Белякова

Выпускник



А.Ю. Цайгер

Нормоконтролер



ассистент кафедры  
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И.С. Жирнова

Красноярск 2019