

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
« 28 » мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

«Совершенствование системы управления персоналом предприятия
сферы услуг»

Научный
руководитель

подпись, дата

канд. экон. наук, доцент

должность, ученая степень

И.В.Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451627461

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

Д.А. Юркина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретические основы управления персоналом на предприятии сферы услуг.....	5
1.1 Персонал как объект управления	5
1.2 Особенности системы управления персоналом на предприятии сферы услуг.....	17
1.3 Методы исследования системы управления персоналом	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	32

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время приоритетное значение приобрели вопросы, связанные с управлением персоналом. В условиях рыночной экономики и перехода к инновационному типу развития внимание к человеческим ресурсам в России значительно увеличилось. Это связано тем, что персонал в целом и его потенциал являются основным фактором, определяющим инновационный характер развития организации, определяющий ее конкурентные преимущества и возможности в удовлетворении потребностей ее клиентов.

Персонал является важным элементом в системе управления любой организации. Благодаря персоналу организация может развиваться, ставить перед собой цели и двигаться в нужном направлении.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на сегодняшний день многие российские организации уделяют недостаточное внимание повышению эффективности системы управления персоналом и его мотивации. Для того, чтобы организация смогла эффективно развиваться и быть конкурентоспособной на рынке, нужен квалифицированный и мотивированный персонал, который сможет приносить пользу своей организации и выводить ее на более высокие экономические позиции.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом;
- провести анализ внутренней и внешней среды организации;
- провести анализ существующей системы управления персоналом в ООО «Игра Сервис»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Игра Сервис»

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «Игра Сервис». Предметом исследования являются управленческие отношения, которые формируются в системе управления персоналом в ООО «Игра-Сервис».

Предметом защиты являются мероприятия предложенные по совершенствованию системы управления персоналом.

Теоретической основой данной работы являются: труды отечественных ученых, таких как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Рыжиков С. Н., Дейнека А. В., Аксенова Е. А., Веснин В.Р., Дуракова И.Б., Ленская И.Ю., Маслова В.Н. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех частей. В первой части изучены теоретические аспекты системы управления персоналом. Во второй части составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведен анализ и дана оценка существующей системы управления персоналом в организации. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

В третьей части предложена программа совершенствования системы управления персоналом и сделано обоснование ресурсного потенциала ООО «Игра-Сервис» применительно к предложенным мероприятиям. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 100 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 16 рисунками; 43 таблицами, 10 приложениями. Список использованных источников включает в себя 56 наименований.

1. Теоретические основы управления персоналом на предприятии сферы услуг

1.1 Персонал как объект управления

В любой организации главным ресурсом является персонал, который позволяет формировать культуру организации, ее внутренний климат, без грамотного управления персоналом, нет развития и самой организации.

Эффективность работы всего предприятия зависит именно от грамотного управления персоналом.

Рассмотрим эволюцию концепций управления кадрами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами и управления человеком на рисунке 1.1.

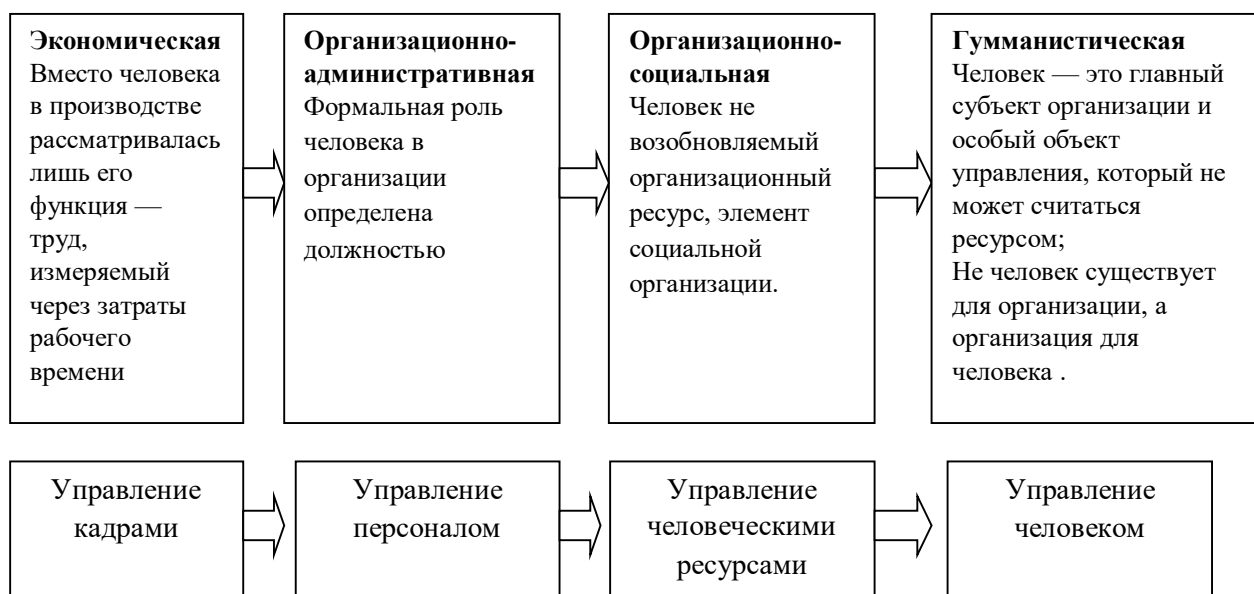


Рисунок 1.1-Эволюция концепций [50]

Эволюция концепций представляет собой следующее развитие отношения организации к своим работникам:

1. Экономическая парадигма. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени;

2. Организационно-административная парадигма. Формальная роль человека в организации определена должностью;

3. Организационно-социальная парадигма. Человек не возобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации.

4. Гуманистическая парадигма. Человек — это главный субъект организации и особый объект управления, который не может считаться ресурсом.

В таблице 1.1 представлена сравнительная характеристика концепций управления.

Таблица 1.1-Сравнительная характеристика концепций управления [50]

Параметры	Концепция использования трудового ресурса	Концепция управления персоналом	Концепция управления человеческими ресурсами	Концепция управления человеком
Цель	максимальное использование трудового потенциала работников	использование трудового и личностного потенциала человека	максимальное использование потенциала человека путем создания оптимальной окружающей среды	создание условий для самореализации человека
Теоретическая основа	теория научного управления Ф. Тейлора	теория бюрократической организации А. Файоля	теория "человеческих отношений" Элтона Мэйо и постбюрократическая теория организации	философия японского менеджмента
Парадигма	Экономическая ("человек – строка в ведомости на получение зарплаты")	организационно-административная "человек – позиция в штатном расписании"	организационно-социальная "человек – не возобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации"	гуманистическая "не человек для организации, а организация для человека".
Роль человека	фактор производства	ресурс организации	капитал организации	главный субъект организации

Продолжение таблицы 1.1

Параметры	Концепция использования трудового ресурса	Концепция управления персоналом	Концепция управления человеческими ресурсами	Концепция управления человеком
Место человека	элемент процесса труда	элемент формальной организационной структуры	элемент социальной организации	член организационной системы
Главный рычаг	зарплата	полномочия и ответственность	мотивация	организационная культура
Требования к сотруднику	техническая подготовленность, исполнительность, дисциплинированность, подчинение личных интересов общему делу	Профессиональные квалификационные и личностные качества, соответствующие должности	Профессиональные квалификационные и личностные качества, соответствующие должности, и соответствие психологическому климату, корпоративной культуре организации	не предъявляются, внутриорганизационные отношения зависят от желаний и способностей сотрудников
Основная задача управления	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование.	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и Изучение специфики потребностей и разработка программ их удовлетворения	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. Обучение персонала, углубление как специализации, так и универсализации	Адаптация развития культуры организации

Окончание таблицы 1.1

Параметры	Концепция использования трудового ресурса	Концепция управления персоналом	Концепция управления человеческими ресурсами	Концепция управления человеком
Условия эффективности	Четкие задачи для использования. Внутрипроизводственные факторы для успеха предприятия важнее, чем факторы внешней среды	Выделение различных подсистем управления персоналом	Повышение внимания к "экологии" внутри и межорганизационных взаимодействий	Понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий, навыков, но и изменение ценностей
Особые затруднения	Сложность адаптации к меняющимся условиям, использование ограниченных возможностей персонала	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать в ущерб праву личности на выбор	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса	нет
Сфера применения	Предприятия с серийным массовым производством при низкоквалифицированном труде	Предприятия с четкой организационной структурой обычных отраслей	Средние и крупные предприятия высокотехнологических отраслей в условиях конкуренции	Малое предпринимательство, сфера искусства
Основное содержание	организация труда и заработной платы, стимулирование эффективной работы осуществляется методом оплаты рабочего времени	управление системой полномочий и ответственности на всех фазах и стадиях "жизненного цикла" человека в его трудовой деятельности в организации	управление распространяется как на формальную (выполнение должностных обязанностей), так и неформальную (социальные отношения внутри организации, физическое и психологическое состояние работников и т.д.) организацию	самоуправление, стимулирование эффективной работы осуществляется повышением качества трудовой жизни

В различной литературе существует множество определений понятия «персонал» разных авторов. Приведем некоторые из них в таблице 1.2

Таблица 1.2-Понятия «персонал» разных авторов

Автор	Определение понятия «персонал»
А.П. Егоршина [20]	«Термин «персонал» по мнению автора объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.»
Г. В. Суслов [47]	«Персонал представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которые представлены в организации»
П.Э. Шлендер [55]	«Персонал-штатный (личный) состав организаций, включающих всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев»
Ж.Т. Тощенко [48]	«Персонал – это совокупность физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера.»

Рассмотрев различные понятия «персонал» можно прийти к выводу что персонал- это все сотрудники предприятия, а также иные граждане, занятые в данной организации.

Рассмотрим различные подходы к определению понятия «трудовые ресурсы» (таблица 1.3)

Таблица 1.3-Понятия «трудовые ресурсы» разных авторов

Автор	Определение понятия «трудовые ресурсы»
Е. В Куприянчук [33]	«Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги»
М. И. Бухалков [7]	«Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда.»
С.И. Сотникова [45]	«трудовые ресурсы – это конкретная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве»
В. М. Маслова [36]	«Трудовые ресурсы как трудовую часть населения, которая обладает физиологическими и умственными возможностями для создания новых товаров в виде материальных благ и предложений»

Таким образом в общем понимании, трудовые ресурсы-это часть населения страны, которая обладает важным физическим развитием, здоровьем, образованием, культурой, возможностями, квалификацией, профессиональными знаниями для работы в сфере общественно-полезной деятельности.

Далее посмотрим понятие «кадры» с точки зрения различных авторов (таблица 1.4)

Таблица 1.4- Понятия «кадры» разных авторов

Автор	Определение понятия «кадры»
О. А. Горленко [13]	«Кадры –совокупность работников различных профессий и специальностей, занятых в организации и входящие ее списочный состав.»
Ю.Г. Одегов [39]	«Кадры предприятия – это основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации.»
В. К.Скляренко [44]	«Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.»
Б.Ю. Сербиновский [43]	Понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями

Рассмотрев различные понятия «персонал» можно прийти к выводу что кадры это люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности .

В любой организации персонал обладает такими качественными характеристиками как:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и др.);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т. п.);

- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

К основным признакам персонала сферы услуг можно отнести: [28]:

–наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором.;

–обладание качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

– обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Согласно рисунку 1.2 основными признаками персонала являются.

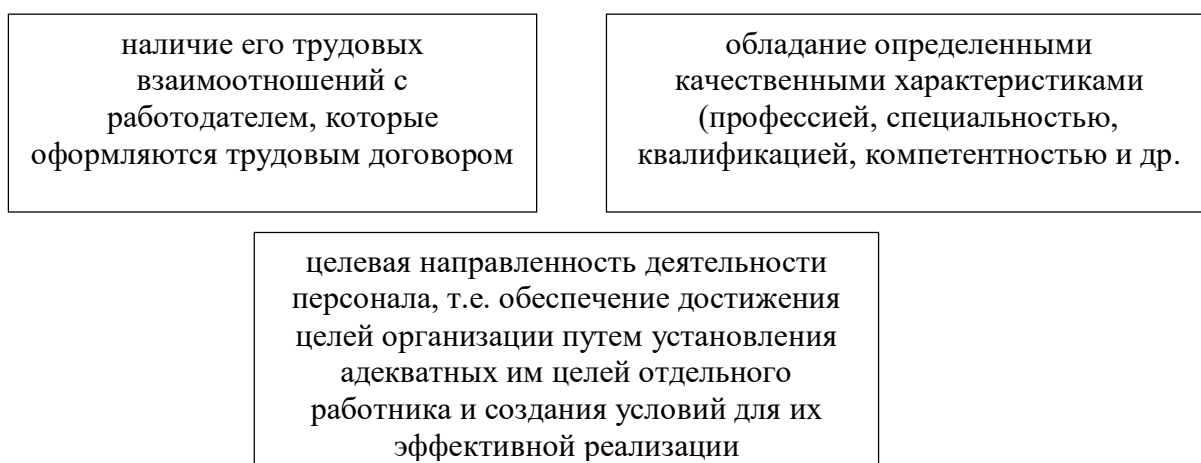


Рисунок 1.2-Основные признаки персонала [49]

Персонал организации по участию в производственном и управленческом процессе подразделяется на рабочих (производственный персонал) и служащих (управленческий персонал). Классификация персонала представлена на рисунке 1.3

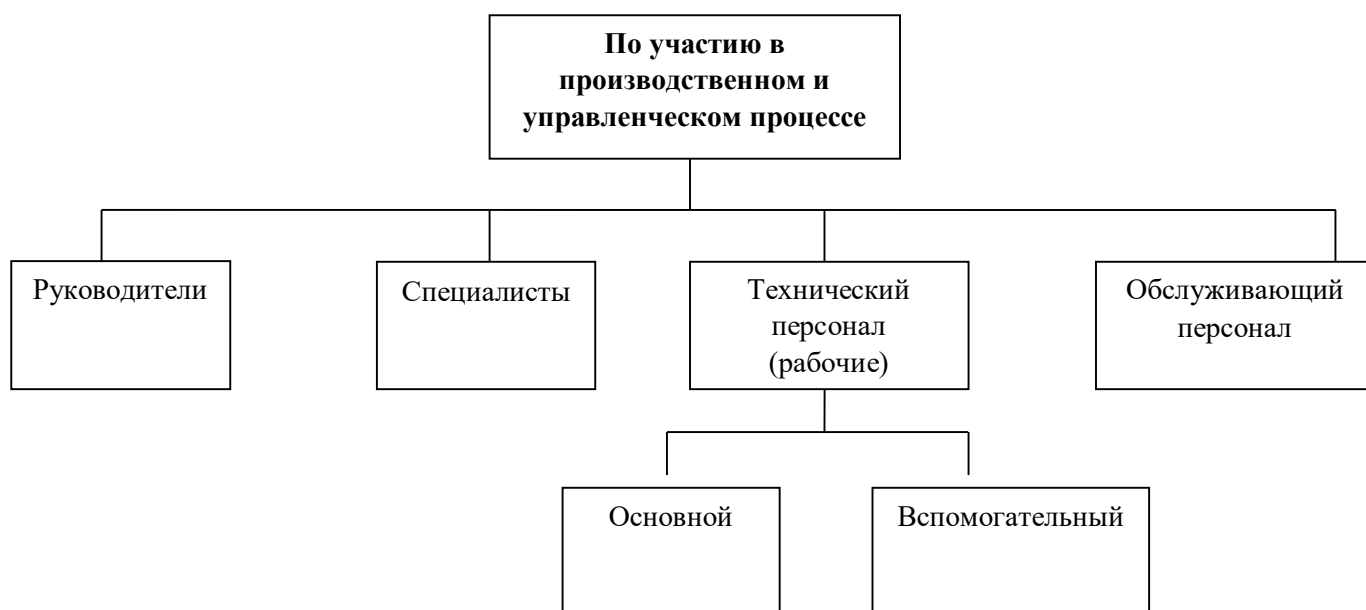


Рисунок 1.3-Классификация персонала [49]

Управленческий персонал и служащие – это сотрудники, которые занимаются умственным и управленческим трудом, а также его обеспечением. Это трудовая деятельность связана с получением и обработкой информации, а также с принятием различных управленческих решений и контролем над их исполнением [6].

Производственный персонал занимается физическим трудом и непосредственно воздействует на предметы труда при создании материальных и культурных ценностей.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура персонала.

Численность персонала организации зависит от характера деятельности, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов.

Совокупность отдельных работников, объединенных по какому-либо признаку, является структурой персонала. Структура персонала представлена на рисунке 1.4



Рисунок 1.4- Структура персонала [54]

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект управления.
(таблица 1.5)

Таблица 1.5 – Характерные черты персонала предприятия в качестве объектов и субъектов управления [11]

Качество управления	Характеристика
Как объект	Система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью развития
Как субъект	Источник воздействия, звено, часть социально-экономической системы, осуществляющей воздействие на целостную систему существования организации

«В настоящее время людей в организациях принято рассматривать не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает.»

«Человеческие ресурсы - та часть человеческого потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям, составляющим персонал организации. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда».[2]

«Использование человеческих ресурсов может происходить при различных условиях: от создания сетевых сообществ (проектных групп) до поддержки и совершенствования процедур (функций) внутри организации.»

При использовании человеческих ресурсов задача руководства компании заключается в следующем:

- выявление скрытых человеческих ресурсов в организации;
- правильная расстановка и перестановка кадров в соответствии с задачами.

Для этого в организации создаются базы данных навыков штатных и внештатных работников. Эти данные используются для распределения и оптимизации использования человеческих ресурсов в проектах.

«Человеческий потенциал организации - это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности.[44]»

«Человеческий потенциал тесным образом связан с человеческими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Особенности человеческого потенциала заключаются в том, что он - результат взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства.»
(рисунок 1.5)

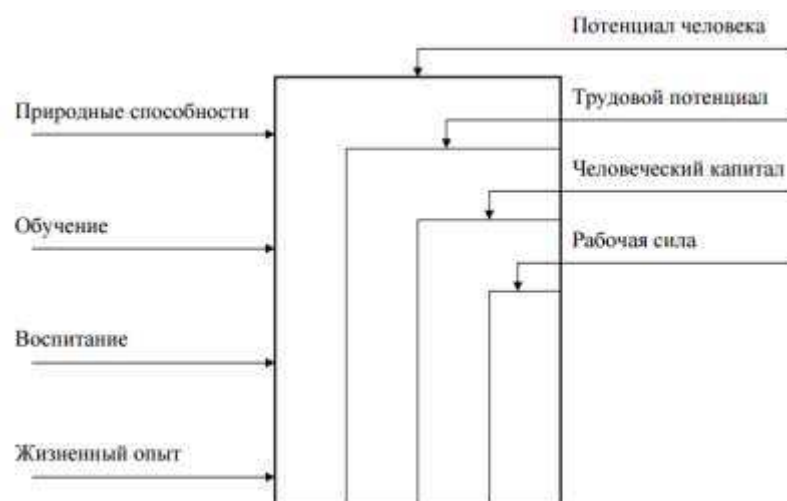


Рисунок 1.5 – Соотношение понятий «потенциал человека», трудовой потенциал», «человеческий капитал», «рабочая сила»

«Человеческий потенциал организации можно условно разделить на две основные составляющие - человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал организации в целом. В свою очередь интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения [14]».

«Человеческий капитал – это все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности [35]. Управление человеческими ресурсами заключается в управлении знаниями, инвестициями в людей, инновациями.»

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является:

- ресурсом;
- индивидуальным ресурсом;
- говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства.

«Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления. Особенность данного метода заключается в том, что управление персоналом рассматривается не как изолированный процесс, а как явление, встроенное в производственную систему, т.е. через фазы

воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование» (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Матрица фаз воспроизводства персонала в организации [37]

Основные функции управления	Фазы воспроизводства			
	формирования (подбор)	распределения (расстановка персонала)	перераспределения (аттестация, переподготовка)	использования (управление)
Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов, подготовка рабочих и специалистов, пр.	Разработка перспективных и текущих планов, кадровых программ и прогнозирование проф пригодности работника, т.е. обеспечить баланс кадрами на рабочем месте	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием изменений в структуре НТП и т.д.	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации, т.е. оптимизация режима труда, пр.
Организация	Подбор и подготовка персонала, формирование базы подготовки кадров	Профессиональная ориентация кадров, подготовленных для работы в организации	Переподготовка работников, высвобождающих в ходе развития научно-технического процесса изменений в структуре, перемещение их на соответствующие рабочие места	Нормирование труда, повышение производительности и труда, укрепление трудовой дисциплины, НОТ, т.е. формирование системы управления кадрами
Мотивация	Реклама	Должностная инструкция, составление квалификационных требований к работнику	Разработка системы поощрений, вознаграждений для работников вторичного распределения	Продвижение по службе (карьера). Выполнение условий контракта
Контроль	Определяется соответствие численности кадров установленному лимиту в организации, т.е. контролируется плановая и фактическая численность	Оценка выполнения по набору кадров, контроль соответствия профессиональной структуры кадров	Определение конечных результатов по вторичному распределению рабочей силы – какие факторы обусловили перераспределение кадров	Определение уровня организации и условий труда

Таким образом, согласно данной модели, управлять персоналом - значит планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за

формированием, распределением, перераспределением и использованием персонала. [37].

1.2 Особенности системы управления персоналом на предприятии сферы услуг

«Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учёте и нормировании численности работников [19].»

Существует множество определений различных авторов на понятия «управление персоналом». Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.7

Таблица 1.7 - Определения различных авторов на сущность и содержание понятия «управление персоналом»

Автор	Определение понятия «управление персоналом».
Архипова Н.И.[4]	«Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование.»
Алавердов А.Р. [2]	Управление персоналом — это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами.
Бычков В.П. [8]	«Управление персоналом — это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.»
Зайцева Т.В. [22]	«Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия.»
Кибанов А. Я. [28]	Управление персоналом – функция менеджмента, имеющая основной целью формирование и эффективное использование кадрового потенциала (ресурса) организации.
Веснин В.Р. [9]	Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия.

Рассмотрев определения различных авторов, можно сказать, что, управление персоналом — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом как вид деятельности можно представить следующим образом (рисунок 1.6)

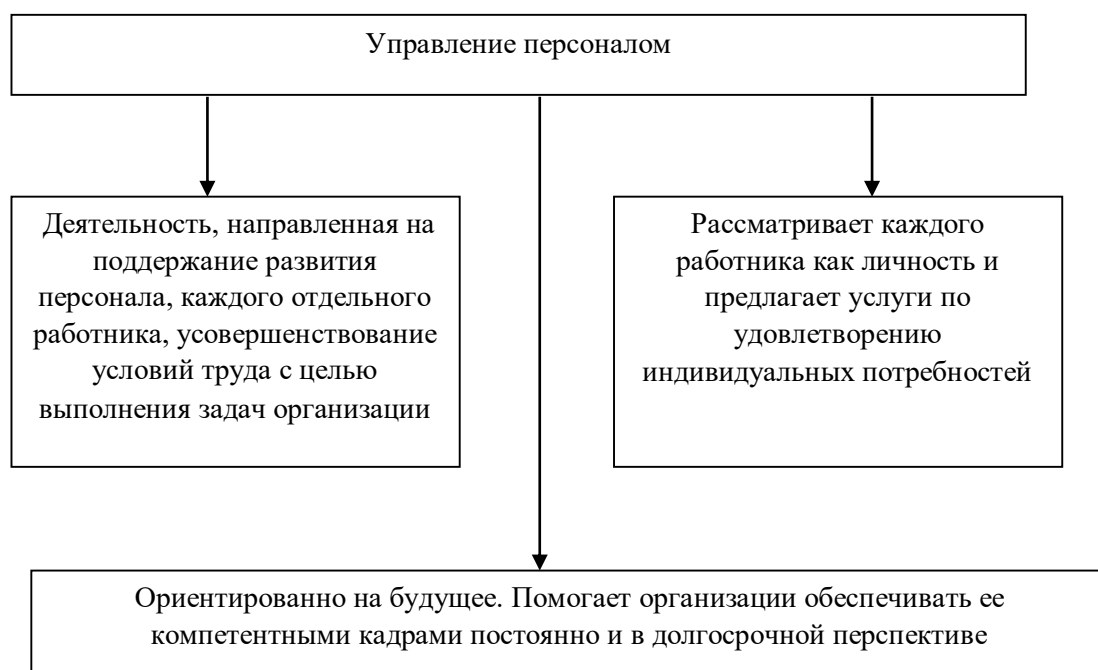


Рисунок 1.6 - Управление персоналом как вид деятельности [12]

Процесс формирования (СУП) на предприятии может быть представлен в виде трёх взаимосвязанных стадий (этапов) (рисунок 1.7)

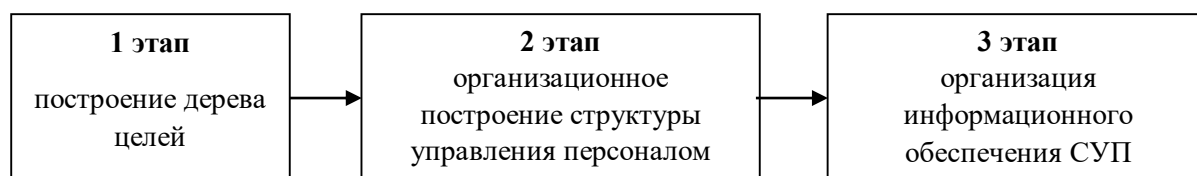


Рисунок 1.7- Этапы построения СУП на предприятии

На первом этапе построения СУП необходимо построить «дерева целей».

На втором этапе построения СУП выявляются структурные звенья службы управления персоналом, формулируются их задачи и функции. [15]

На третьем этапе прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений.

Проведённые мероприятия на всех трёх этапах формируют систему управления персоналом предприятия.

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом, она состоит из комплекса взаимосвязанных подсистем таких как подсистема линейного руководства, а также ряда функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций». (рисунок 1.8)

«Подсистема планирования маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.



Рисунок 1.8 - Состав подсистем системы управления персоналом организации [24]

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными

конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.[24]

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики Труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

«Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом .[12]»

«Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом».

Подсистема управления социальным развитием включает: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.[32]

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой

организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.[38]

Кроме того, в данную модель системы управления персоналом целесообразно ввести еще две подсистемы: подсистему общего и линейного руководства и подсистему информационного обеспечения.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.[42]

«Главная цель системы управления персоналом -это обеспечение кадрами, а также их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие На основании этих целей формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.[6]»

При построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. [10]

2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. [46]

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Изменения, происходящие в организации часто связаны с изменениями в персонале, обусловленными его отношением к работе. Для адаптации персонала к этим изменениям решаются следующие задачи управления персоналом (таблица 1.8)

Таблица 1.8 - Состав функциональных комплексов задач и функций управления персоналом на предприятии (в организации) [19]

Решение комплекса задач (функция)	Решение задач
Планирование, прогнозирование персонала	Определение потребности персонала в настоящем и будущем. Разработка персонал-стратегии Разработка для персонала личного плана Создание плана для работы с сотрудниками
Маркетинг персонала	Анализ кадрового потенциала. Рынок труда. Организация рекламы. Взаимосвязи с внешними источниками обеспечения персоналом. Оценка кандидатов на вакантную должность. Оценка качества работы персонала.
Развитие персонала	Обучение персонала. Организация обучения без отрыва от производства Работа с кадровым резервом Планирование деловой карьеры Адаптация.

Окончание таблицы 1.8

Решение комплекса задач (функция)	Решение задач
Анализ и развитие средств мотивации труда	Нормирование и тарификация трудового процесса. Участие в разработке системы оплаты труда. Использование нематериальной мотивации Разработка форм участия в прибылях и капитале. Использование трудовой мотивации.
Создание оптимальных условий труда	Соблюдение санитарно-гигиенических условий труда. Выполнение требований психофизиологии труда. Требований эргономики труда. Выполнение требований технической эстетики. Выполнение требований охраны труда и техники безопасности. Выполнение требований охраны окружающей среды.
Оформление и учет персонала	Конкурсный отбор претендентов на должность. Прием, перемещение, увольнение работников. Информационное обеспечение системы управления персоналом. Профессиональное ориентирование. Обеспечение занятости.
Анализ и регулирование трудовых отношений	Управление взаимоотношениями с профсоюзами. Социально-психологическая диагностика коллектива. Анализ и регулирование взаимоотношений. Анализ и регулирование взаимоотношений руководителей с подчиненными. Управление конфликтами и стрессами. Соблюдение этических норм взаимоотношений.
Разработка организационных структур управления	Анализ действующей структуры управления. Разработка проектов новой структуры управления. Разработка штатного расписания. Разработка требований к новым рабочим местам и должностям.
Оказание юридических услуг	Решения трудовых вопросов в отношениях. Согласование организационно-распорядительных документов по персоналу. Учет обращений работников и граждан по кадровым вопросам. Учет документов коммерческой и государственной тайны .
Развитие социальной инфраструктуры	Управление социальными конфликтами и стрессами. Управление жилищно-бытовым обслуживанием. Развитие культуры и физического воспитания. Организация общественного питания. Обеспечение медицинского обслуживания и отдыха. Обеспечение детскими учреждениями. Организация продажи товаров работникам. Социальное страхование по безработице. Медицинское страхование работников.

Функция управления персоналом заключается в том, чтобы принять меры в связи с этими изменениями и соответственно отреагировать на них.

Функции по управлению персоналом осуществляют руководители организаций, менеджеры структурных подразделений, специалисты-менеджеры по управлению персоналом.

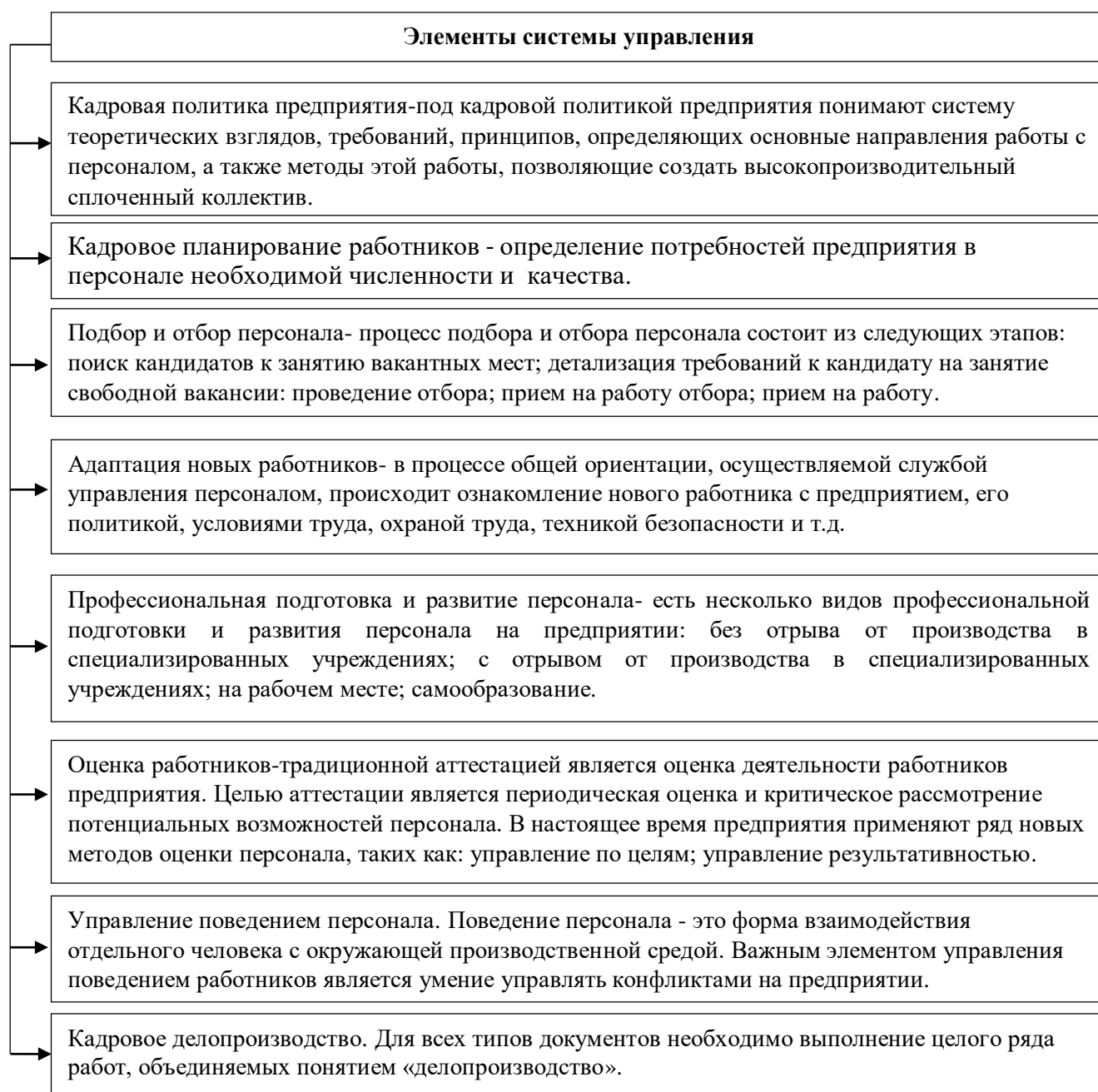
Реализация функций управления персоналом напрямую влияет на целевые подсистемы управления самим предприятием (организацией). За реализацию этих функций на предприятии непосредственно отвечают работники структурных подразделений в соответствии с делегированными им служебных обязанностей.[7]

К целевым подсистемам управления относятся:

- управление выполнением производственной программы;
- управление качеством продукции;
- управление ресурсами;
- управление развитием производства;
- управления социальным развитием коллектива;
- управления охраной окружающей среды.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда , управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и.т.д .[28]

Основные элементы системы управления персоналом предприятия (рисунок 1.9)



1.9-Основные элементы системы управления персоналом [38]

Рассмотрев систему управления персоналом, можно сделать вывод о следующие выводы.

Во-первых, изменения в системе управления персоналом нацелены на решение определенных проблем, в соответствии со стратегией развития организации.

Во-вторых, заранее определить точный результат, к которому они могут привести невозможно.

В- третьих, изменения системы управления персоналом могут вызвать

конфликтные ситуации, связанные с сопротивлением работников, неприятием ими нововведений.

В-четвертых изменения системы управления вызывают ответные изменения в остальных подсистемах организации, благодаря тому, что они касаются сотрудников организации [45].

1.3 Методы исследования системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы исследования и построения системы управления персоналом. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

К методам по исследованию системы управления персоналом предприятия, необходимо отнести (рисунок 1.9):



Рисунок 1.9 – Методы исследования кадровой политики предприятия [9]

Системный анализ основывается на системном подходе к решению проблем, что в случае сложных систем большого масштаба является единственной гарантией принятия решения, близкого к оптимальному. [23].

СТЭП-анализ – это инструмент маркетингового анализа, предназначенный для определения социальных, технологических,

экономических и политических факторов, влияющих на деятельность компании. Результаты могут позволить выявить факторы внешней среды, которые способствуют или препятствуют развитию бизнеса.[33]

В число экономических факторов включают такие важные показатели как динамика ВВП и инфляции, курса рубля, ставки рефинансирования. Для компаний, работающих на потребительских рынках, учитывается платежеспособный спрос, статистика занятости и располагаемых доходов населения. В группу социальных факторов включаются изменения в базовых ценностях, а также в потребительских предпочтениях. Указанные тренды определяются на основании опросов потребителей и других методик анализа потребителей. Важное значение принадлежит технологическим факторам. В их число входят тенденции в НИОКР, новые патенты и продукты. Например, некоторые из них могут быть направлены на усовершенствование технологии производства, что позволит компании сократить собственные производственные издержки. Особое внимание следует уделить выявлению разработок в области товаров-заменителей. STEP-анализ позволяет создать целостную картину внешней среды компании, определить драйверы и барьеры ее развития. На основании этого можно разработать действия по повышению конкурентоспособности компании на рынке, а также найти способы сглаживания негативных факторов. STEP-анализ позволяет посмотреть на компанию со стороны. Он дает возможность определить будущие риски, с которыми придется столкнуться организации в дальнейшем.[14]

SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы рынка. Исследователи по итогам применения всех предварительных методов анализа должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами рынка. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее для формулирования персонал–стратегий организации [28].

Метод экономического анализа представляет собой способ подхода к изучению хозяйственных процессов в развитии персонала [11].

Анализ организационной культуры, структуры основан на внешнем наблюдении, анкетировании работников предприятия для составления определенной картины [20].

Анкетирование – это опросный метод. Элемент непосредственного общения и разговора исследователя (анкетера) с исследуемым (анкетируемым) сведен к минимуму. [24].

Производительность труда – важнейший трудовой показатель. Производительность труда должна опережать рост заработной платы – это главное условие развития любого предприятия, обеспечивающее увеличение рентабельности и эффективности (рисунок 1.10). На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы повышать производительность труда персонала организации и качество управления в организации[21].

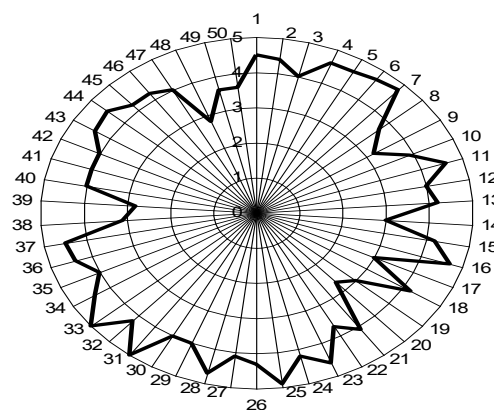


Рисунок 1.10 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических аспектов управления персоналом на предприятии сферы услуг позволило сделать следующие выводы:

Трудовые ресурсы-это часть населения страны, которая обладает важным физическим развитием, здоровьем, образованием, культурой, возможностями, квалификацией, профессиональными знаниями для работы в сфере общественно-полезной деятельности.

Кадры это люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности.

Персонал- это все сотрудники предприятия, а также иные граждане, занятые в данной организации. К персоналу относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Персонал как объект управления - система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью развития.

Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления. Особенность данного метода заключается в том, что управление персоналом рассматривается не как изолированный процесс, а как явление, встроенное в производственную систему, т.е. через фазы воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование.

Управление персоналом — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом, она состоит из комплекса взаимосвязанных подсистем таких как подсистема линейного руководства, а также ряда функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Проведенная диагностика системы управления персоналом ООО «Игра-Сервис» позволила сделать следующие выводы:

ООО «Игра – Сервис» уже более десяти лет успешно предоставляющая услуги связи в г. Красноярске, предлагает выход в сеть Интернет, с доступом в городскую пиринговую сеть, услуги цифрового и кабельного телевидения, а также IP.

На основе проведенных исследований при помощи SWOT-анализа для повышения эффективности деятельности ООО «Игра-Сервис» была выбрана персонал-стратегия.

Анализ существующей системы управления персоналом в ООО «Игра-Сервис» выявил следующие проблемные моменты: низкий уровень мотивации персонала и отсутствие программы адаптации персонала.

Были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала и разработана программа адаптации новых сотрудников.

Проведя оценку социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций, можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом повысится результативность труда персонала и это положительно скажется на дальнейшей деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - Москва: Синергия, 2013. - 192 с.
3. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 399 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - Москва: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 239 с.
6. Биктяков К.С. Система управления персоналом организации/ К.С. Биктяков // Проблемы экономики. - 2013. - № 2. - С. 37-39.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие / М. И. Бухалков. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 191 с.
8. Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В .П. Бычкова. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
9. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учеб. пособие / В.Р. Веснин. — Москва: Проспект, 2015. — 688 с.
10. Волков, Ю.Е. Связь технологии управления персоналом с эффективностью работы организаций / Ю.Е. Волков // Социально-политический журнал. – 2017. – № 3. – С.65–74.

11. Волоснова, В. Персонал–стратегии предприятий сферы услуг / В. Волоснова // Кадровик. – 2018. – № 12. – С. 10.
12. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. – 450 с.
13. Горленко, О. А. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 249 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437209>
14. Дашкова, Н. Кадровая политика: стимулы и эффективность / Н. Дашкова // Кадровые решения. – 2018. – № 9. – С. 10–14.
15. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 288 с
16. Дементьева, А. Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - Москва : Магистр, 2011. - 287 с.
17. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: Изд-во РАГС, 2019. – 361 с.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 242 с.
19. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 297 с.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2018. – 625 с.
21. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2017. – 310 с.

22. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с.
23. Иванова–Швец, Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова–Швец, А.А. Корсакова. – Москва: ЕАОИ, 2017.
24. Казанцева, Е. Особенности кадровой политики / Е. Казанцева // Управление человеческим потенциалом. – 2018. – № 1. – С. 12–15.
25. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 412 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 695 с.
29. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для вузов по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / ред . А. Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2015. - 64 с.
30. Коршунова, Е. Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием: учебник / Е.Д. Коршунова, О.В. Попова, И.Н. Дорожкин, О.Е. Зимовец, С.В. Курилова, А.Г. Схиртладзе, А.А. Корниенко. — Москва : КУРС: ИНФРА-М, 2018. — 272 с
31. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 817 с.
32. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания - Изд.: ПГУ Пенза, 2017. – 379 с.
33. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В.Куприянчук, Ю .В.Щербакова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2018 - 255 с.

34. Ленская, И.Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное Пособие/И.Ю. Ленская, И.В. Шиндряева, В.А. Ширяева.- Москва: Мир науки, 2017.— Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/06MNNPU17.pdf>
35. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов, П.В. Шеметова. - Москва: ИНФРА-М, 2017. – 313 с.
36. Маслова, В.Н. Управление персоналом: учеб. пособие / В.Н. Маслова. – Москва: Дашков и К, 2017. – 120 с.
37. Миляева, Л. Совершенствование кадровой политики на предприятии / Л. Миляева // Экономика. Предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 14–16.
38. Михайлина, Г.И. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 280 с.
39. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 467 с.
40. Поляков В. Хочет ли человек хорошо работать? / В. Поляков // Кадровик. - 2018. - №3. – С. 6 – 10.
41. Романенко, А. Кадры решают все / А. Романенко // Результат. – 2018. – № 8. – С. 11–14.
42. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С.Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 202 с.
43. Сербиновский, Б.Ю.Управление персоналом: учебное пособие / под. ред. Б.Ю. Сербиновского. - Москва: ПРИОР, 2014 - 548 с.
44. Складенко, В. К. Экономика предприятия / Складенко В.К., Прудников В.М., - 2-е изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 192 с.
45. Сотникова, С.И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н.

Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 513 с.

46. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.

47. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с.

48. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с.

49. Тощенко, Ж.Т. Социология труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социология" и "Экономика труда" / Тощенко Ж.Т. - М.:ЮНИТИ- ДАНА, 2016. - 423 с.

50. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Персонал как объект управления // Система электронного обучения СФУ. – Режим доступа: <https>

51. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.

52. Франк Эгон. Отбор персонала в консультационных фирмах / Эгон Франк // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - №1. – С. 26 – 31.

53. Царев В.В. Пути исследования системы управления персоналом/ В.В. Царев, А.Ю Евстратов// Управление персоналом-2011.-№ 20.- С.53-55.

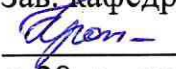
54. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / В.В. Черепанов. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 680 с.


55. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. - 400 с.

56. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - 398 с.

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
 И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
 А.Н. Чаплина
« 28 » мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

«Совершенствование системы управления персоналом предприятия
сферы услуг»

Научный
руководитель

 26.05.2021 канд. экон. наук, доцент
подпись, дата должность, ученая степень

И.В.Щедрина
инициалы, фамилия

Выпускник

 26.05.2021 451627461 ЗЭУ16-02БМО
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы

Д.А. Юркина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 26.05.2021
подпись, дата

И.В. Щедрина
инициалы, фамилия

Красноярск 2021