

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)»

«Повышение эффективности системы управления персоналом  
предприятий сферы услуг»

Научный руководитель	подпись, дата	канд. экон. наук, доцент	должность, ученая степень	Т.А.Клименкова	инициалы, фамилия
Выпускник	подпись, дата	451626758	номер зачетной книжки	ЗЭУ16-02БМО	М.Е. Шмонова

Нормоконтролер:

---

подпись, дата

---

Т.А.Клименкова

---

инициалы, фамилия

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. Теоретические основы управления персоналом .....	6
1.1 Персонал как объект управления .....	6
1.2 Особенности управления персоналом.....	14
1.3 Методы исследования управления персоналом .....	20
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	32
Приложение А .....	37

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

## **ВВЕДЕНИЕ**

Изменения, произошедшие в экономике России за последние годы, все больше требуют от руководителей предприятий умения и навыки видеть перспективы, принимать эффективные решения, рационально распоряжаться ресурсами организации.

В условиях рыночной трансформации экономики целью любого предприятия является получение максимальной прибыли при наименьших затратах. Поэтому перед руководителями предприятий стоят комплексные проблемы повышения эффективности работы. Данная проблема зависит от многих факторов внутренней и внешней среды. Одним из основных факторов внутренней среды, контролируется и формируется предприятием для социально-экономического развития и повышения эффективности, является обеспеченность квалифицированным персоналом, формирование состава, структуры, уровня профессиональной преданности и профессионализма всех участников производственной деятельности на предприятии. Следует отметить, что среди всех факторов производства человеческий фактор в значительной степени влияет на результаты деятельности предприятия. Исходя из этого, главной целью становится разработка стратегий развития профессиональной компетентности персонала предприятия.

Менеджмент персонала предусматривает широкое использование результатов оценки персонала для сохранения конкурентоспособных работников, способных обеспечить развитие предприятия. Оценка персонала направлена на выявление потенциала каждого работника и по ее результатам составляются программы обучения и дальнейшего развития. Для повышения эффективности оценки персонала необходимо применять современные методы, привлекать персонал к регулярному прохождения оценки, включая самоанализ и саморазвитие. Итак, тема данного исследования является актуальной, поскольку необходимо разработки комплексного методического подхода к формированию надлежащей оценки персонала как важного элемента эффективного управления.

Целью выполнения данной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления банка ПАО «ФК Открытие».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом;
- провести анализ факторов организационной среды организации;
- проанализировать действующую систему управления персоналом в банке ПАО «ФК Открытие»;
- выявить проблемы в существующей системе управления деятельностью ПАО «ФК Открытие»;
- разработать и предложить мероприятия по повышению эффективности системы управления в банке ПАО «ФК Открытие»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по социально-экономическим параметрам.

Объектом исследования является банк ПАО «ФК Открытие». Предметом исследования являются управленические отношения, возникающие при разработке мероприятий по повышению эффективности системы управления ПАО «ФК Открытие».

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных авторов (Э. М. Коротков, О. С. Виханский, Т. С. Новашина и др.) в области менеджмента и учебно-методические разработки преподавателей вуза, связанные с изучаемой проблемой (А.Н. Чаплиной, и др.).

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: сравнительного анализа, обобщения и синтеза, методы обработки информации, а также научные подходы: системный, процессный, комплексный.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Федеральной службы

государственной статистики и ее территориального органа по Красноярскому краю, информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Источниками информации о предприятии являются бухгалтерская и статистическая отчетность ПАО «ФК Открытие», штатное расписание.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы системы управления предприятием. Во второй главе проанализирована эффективность системы управления предприятием. В третьей главе предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления предприятием.

# 1. Теоретические основы управления персоналом

## 1.1 Персонал как объект управления

Каждая организация вне зависимости от её структуры управления включает в себя следующие обязательные элементы:

- субъекта управления (управляющего);
- объекта управления (управляющего);
- прямой связи между субъектом и объектом управления (распорядительной информации);
- обратной связи между ними (исполнительной информации).

Представленные элементы в совокупности представляют собой элементы системы управления, которые находятся во взаимодействии и взаимосвязи. Процесс управления представляет собой воздействие субъекта управления на его объект с целью достижения желаемых результатов (рис. 1.1) [28]

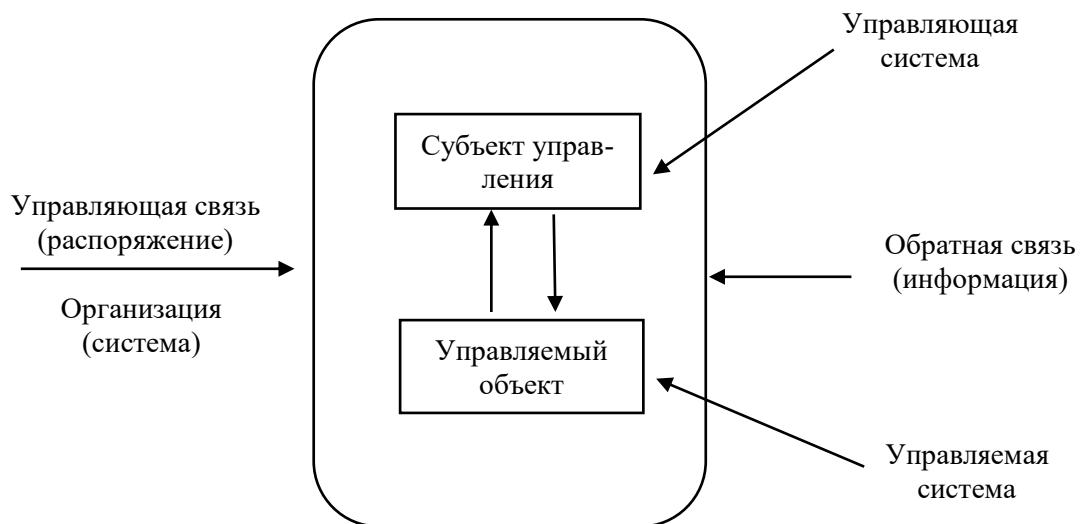


Рисунок 1.1 – Простейшая схема управления персоналом

Под объектом управления подразумеваются демографические, а также социально-экономические отношения в виде производства, формирования, распределения и использования ресурсов.

Под субъектом управления выступают управляющие элементы системы в лице органов государственной власти и органов управления трудом на различных ее уровнях, а также в общественном и частном секторах экономики [28]

В системе работы с персоналом также выделяются субъект и объект.

Субъектом (управляющий элемент) в системе работы с персоналом является обладатель функции управления персоналом, а именно совокупность органов и работников, которые занимаются реализацией функции управления персоналом. От него зависит качество принятия управленческих решений и как следствие результат деятельности работника как подразделения, так и всей организации в целом[28].

Субъект управления персоналом:

- обладает функциями управления персоналом;
- занимает активное положение по отношению к объекту управления;
- имеет для этого необходимые возможности.

Субъекты управления персоналом делятся на внутренние и внешние (рис. 1.2).

Ко внутренним субъектам управления персоналом принадлежат:

- функциональный аппарат, который управляет всеми процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
- линейный управленческий персонал, который осуществляет руководство подразделениями и коллективами, находящимися у него в подчинении;
- различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации (например, кружки качества), которые выполняют функции, связанные с сплочением коллектива и развитием их творческой деятельности.

Менеджеры по персоналу, а также службы персоналом в целом являются субъектами работы с кадрами, которые отличаются от руководства персоналом, так как его субъектами являются линейные руководители всех уровней.

Непосредственные руководители несут персональную ответственность за выпуск продукции, состояние оборудования, качество, а также выполне-

ния работ в установленный срок, поэтому они обязаны уделять большое количество времени работе с людьми. [23]



Рисунок 1.2 – Классификация субъектов управления персоналом

Специалисты в сфере управления персоналом должны оказывать максимально возможную помощь линейным менеджерам, а именно осуществлять консультирование, разрабатывать необходимые методические рекомендации для сложных видов деятельности, таких как аттестация и др.

Ко внешним субъектам (регуляторам) деятельности по управлению персоналом относят:

- государство, в первую очередь органы, принимающие законы, которые регулируют сферу трудовых отношений;
- ассоциации предпринимателей, которые разрабатывают все необходимые рекомендации в области управления;
- профсоюзы, и другие организации, которые занимаются всеми вопросами, касающимися труда сотрудников организации;
- владельцы предприятий, которые зачастую сами устанавливают особые правила в сфере управления персоналом. [23]

Персонал как объект управления правильнее всего будет представить с помощью фаз воспроизводства (табл. 1.1)

Таблица 1.1. Матрица функций управления персоналом в организации

Функции управления	Фазы воспроизводства		
	Формирование	Распределение	Перераспределение
1. Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров. Источники набора.	Разработка перспективных планов кадрограмм. Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала.	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.
2. Организация	Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки кадров.	Профессиональная ориентация и расстановка кадров.	Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития научно-технического прогресса.
3. Мотивация	Установление и определение системы мотивации труда, применение гибких форм организации труда.		
4. Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу, определение численности кадров.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.

Также, персонал как объект управления можно рассмотреть, как три уровня, а именно личность, коллектиив как социальная организация и группы (рис. 1.3).

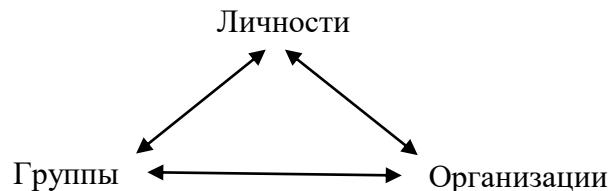


Рисунок 1.3 - объект управления персоналом

В соответствии с рисунком 1.3, можно выделить три составляющие:

- управление личностью, которое в свою очередь предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств, а также личных качеств работника;
- управление коллективом, рассматривая его как социальную организацию (целенаправленное воздействие на все социальные отношения);
- управление группами, т.е. влияние на формальном и неформальном уровнях на работников организации.

Объекты системы постоянно находятся во взаимосвязи друг с другом, в следствие чего появляются различные процессы движения кадров внутри самой организации и за ее пределами тоже. [6]

К этим процессам относятся:

- смена должностей;
- смена коллектива,
- переход из подразделения в подразделение,
- переход с предприятия на предприятие,
- рост квалификации,
- должностной рост.

И как следствие процессов, описанных выше, следует выделить ряд других процессов, которые как правило упускаются из виду:

- изменение профессионально-квалификационной структуры занятых,
- совершенствование организационной структуры,
- улучшение психологического климата в коллективе,
- другие социально-экономические процессы, которые позволяют поставить ряд элементов управления трудовым коллективом на режим самоуправления и т.п. [9]

Основной целью включения каждого человека в состав персонала организации является применение его способностей и навыков в процессе труда для получения конкретного необходимого результата для организации. Поэтому имеет смысл выделить целевые объекты в системе управления персоналом, которые, взаимно дополняя друг друга, позволяют субъекту включать в сферу управленческого воздействия наибольшее количество параметров объекта (рис. 1.4). [41]



Рисунок 1.4 – Целевые объекты системы управления персоналом

Применение результативности труда как объекта управления персоналом имеет ряд условий (рис. 1.5):

- Необходимость в точном определении критериев результативности и их количественном выражении в экономических показателях, чаще всего их основой служат различные нормы и нормативы.
- Необходимо установить точную зависимость между трудовыми усилиями работника и экономическими результатами организации. Это считается возможным для персонала, который занимается основными видами деятельности и непосредственно производит конечный продукт. При этом за пределами указанного выше процесса имеется большая доля работников, результативность труда которых зависит от многих факторов, в том числе и от тех, что не зависят от их трудовых усилий [36].
- Применение результативности труда как объекта управления персоналом подразумевает его предсказуемость в масштабах точно заданных технологий работы, при этом в современных условиях труда наблюдается увеличение доли таких видов труда, где результат предсказать невозможно, так как его достижение зависит от личностных качеств работника. Например, если перевыполнить плановые показатели, это может в свою очередь привести к сложностям сбыта продукции[36].
- Результативность многих видов труда можно определить только после того как пройдет определенный промежуток времени.
- Ориентируясь на результативность труда, у работников появляется высокое стремление к выполнению самых простых функций, которые в итоге приносят быстрый эффект. При этом наиболее важными для организации остаются сложные функции.
- Один и тот же результат возможно достичь различными путями, в том числе используя неэффективные методы (выполняя работу самостоятельно или с помощью руководителя и коллег; используя традиционные или же новые пути) и т.д. [36]



Рисунок 1.5 - Взаимосвязь целевых объектов управления персоналом

Выделение результативности как целевого объекта управления персоналом в организации означает:

- планирование потребности в персонале, а именно необходимо понимать сколько и каких конкретно работников необходимо предприятию для достижения поставленных экономических результатов;
- при отборе персонала важно учитывать способности каждого кандидата, сможет ли он производить необходимый для организации объем продукции;
- важность в профессиональной адаптации;

- развитие персонала, т.е. какие именно необходимо развивать качества у сотрудников для наивысшей результативности;
- оценка, т.е. насколько результативен труд каждого работника;
- наличие трудовых перемещений, которые позволяют применять способности работника в системе разделение труда с наибольшей экономической пользой для организации;
- организации труда, т.е. рационально организованное рабочее место, конкретный состав функций, который позволит увеличить экономические результаты труда работника и пр. [26]

Суть результативности труда как объекта управления определяется в безоговорочном приоритете экономической стороне трудовой деятельности. Персонал обезличивается и рассматривается узко как один из экономических ресурсов, а его социальные характеристики если и принимаются во внимание, то только в той мере, в какой это необходимо для повышения производительности и эффективности труда. [27]

## **1.2 Особенности управления персоналом**

Система управления персоналом представляет собой технологию воздействия, а также различные методы и приемы, влияющие на действия сотрудников в организации. Данную систему необходимо тщательно прорабатывать и совершенствовать. При этом очень важно следить за реакцией подчиненных на нее, иначе невозможно будет избежать серьезных конфликтов, которые в свою очередь скажутся в виде негативного воздействия на эффективность труда, в том числе на число проданных товаров или услуг. [27]

В реальности управленческая деятельность является функционированием системы управления. (рис. 1.6)

Система, реализующая функции управления персоналом, включает в себя подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, которые специализируются только на выполнении однотипных функций (рис. 1.7). [9]



Рисунок 1.6 – Система управления

Ниже рассмотрим функции всех перечисленных подсистем подробно.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала.*

К её функциям относится:

- разработка кадровой политики, а также стратегии управления персоналом;
- анализ профессиональных возможностей кадров;
- анализ трудового рынка;
- организация планирования кадров;
- планирование и выявление необходимости в персонале;
- организация рекламной деятельности;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками, которые обеспечивают организацию кадрами [10].

*Подсистема управления и учетом персонала.*

Данная подсистема осуществляет:

- процесс найма персонала;
- организацию собеседования;

- оценку, отбор и прием персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- профессиональную ориентацию, а также организацию наиболее эффективного использования персонала;
- управление занятостью персонала;
- обеспечение системы управления персоналом посредством делопроизводства.

*Подсистема управления трудовыми отношениями.*

К функциям данной системы относятся:

- анализ, а также регулирование как групповых, так и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование взаимоотношений между руководством;
- управление конфликтами и стрессами, возникшими в процессе производства;
- диагностирование социально-психологического состояния персонала;
- соблюдение моральных общепринятых норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами [10].

*Подсистема обеспечения нормальных условий труда.*

Эта подсистема выполняет такие функции, как:

- соблюдение требований, относящихся к психофизиологии и эргономики Труда;
- соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды;
- соблюдение безопасности организации посредством службы охраны и отдельных должностных лиц.

*Подсистема управления развитием персонала.*

Данная подсистема осуществляет:

- обучение, переподготовку, а также повышение квалификации сотрудников;
- адаптацию, а также введение в должность новых работников;
- оценку кандидатов, пришедших на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку сотрудников;
- организацию рационализаторской, а также изобретательской деятельности;
- реализацию продвижения по карьерной лестнице, а также реализацию служебно-профессионального продвижения;
- организацию процесса работы с кадровым резервом[10].

#### *Подсистема управления мотивацией поведения персонала.*

- Данная подсистема осуществляет следующие функции:
- управление мотивацией рабочего поведения;
  - нормирование, а также тарификация рабочего процесса;
  - разработка необходимых систем оплаты труда;
  - разработка возможностей участия персонала в прибылях и капитале организации;
  - разработка форм, позволяющих морально поощрить персонал;
  - организация нормативно-методического обеспечения существующей системы управления персоналом в организации.



Рисунок 1.7 - Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

*Подсистема управления социальным развитием.*

Данная подсистема включает в себя:

- организацию социального питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием, а также формированием культуры и физического развития;
- обеспечение охраны здоровья и отдыха;
- обеспечение сотрудников детскими учреждениями;
- организацию реализации продуктов питания, в том числе товаров народного потребления;
- организацию социального страхования[10].

*Подсистема развития организационной структуры управления.*

Эта подсистема выполняет такие функции, как:

- анализ сформировавшейся организационной структуры управления;
- проектирование новой более эффективной организационной структуры управления;
- разработка текущего штатного расписания;
- формирование новой более эффективной организационной структуры управления;
- разработка, а также реализация рекомендаций в сфере развития стилей и методов руководства.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом.*

Осуществляет следующие функции:

- решение правовых вопросов, связанных с трудовыми отношениями;
- согласование распорядительных и иных документов, касающихся управления персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, а также осуществления консультаций по юридическим вопросам.

Помимо этого, к данной подсистеме управления персоналом целесообразно отнести еще две подсистемы, а именно подсистему общего и линейного руководства, также подсистему информационного обеспечения[10].

*Подсистема общего и линейного руководства.*

Данная подсистема осуществляет следующий ряд функций:

- управление всей организацией в целом;
- управление отдельными производственными и функциональными подразделениями.

*Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.*

Эта подсистема выполняет такие функции, как:

- ведение учета, также статистики персонала;
- информационное и техническое обеспечение действующей системы управления персоналом;
- обеспечение персонала необходимой научно-технической информацией;
- организация работы органов СМИ, а также проведение патентно-лицензионной деятельности[10].

### **1.3 Методы исследования управления персоналом**

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия и увязку конкретных решений с учетом влияния их на всю производственную систему в целом[6].

Метод управления — это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга [6].

Однако общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой нормативный акт как атрибут административного метода управления, кроме административно-правовых, решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Вместе с тем результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах. Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных и, наоборот, социальные — в отрыве от экономических и правовых вопросов.

В основание классификации методов управления следует положить иной признак — степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта. Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

- а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;
- б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;
- в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием логики и психологии формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение) [6].

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения. Сравнительная характеристика этих методов приведена в таблице Приложения 1. Приведенные в таблице характеристики методов управления являются укрупненными, отражающими преобладание, или приоритет, конкретного признака по конкретной группе методов. Новизна представленной таблицы заключается в системности подхода к проблеме. Анализ соответствия характеристики конкретной системы управления приведенным в таблице рекомендациям позволит найти «узкие места» в этой системе[6].

Рассмотрим более подробно каждую группу методов управления персоналом.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративная культура. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.), т.е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к управлению персоналом, правовые акты должны быть объединены в систему;
- методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;
- распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства;

— дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы). Но необходимо разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Какие из них оказываются более действенными в практике управления, зависит от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов самих работников и руководителей организаций[25].

Административные методы мотивации труда активно используются в тех организациях, где руководство определяется теорией "Х" Д. МакГрегора, т.е. это авторитарный стиль руководства, полагающий, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику "кнута и пряника". Но если посмотреть на проблему с другой стороны, то такие методы, как "организационное воздействие", необходимы, так как организационные схемы способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты работников[25].

С помощью экономических методов управления осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Подробно система стимулов будет рассмотрена в следующей главе. Экономические методы делятся на две группы:

— методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов), для стимулирования населения страны в целом к эффективному труду (с 2001 г. в России действует самая низкая в мире ставка налога на доходы физических лиц - 13%);

— методы, используемые фирмой (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, си-

стема ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале) [22].

Третья группа социально-психологических методов связана с социальными отношениями в коллективе, с моральным и психологическим воздействием на работников. С их помощью регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование и определяется социальная политика в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказания воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека[22].

К социально-психологическим методам относятся:

— формирование коллективов с учетом типологии личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективного управления персоналом необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое внимание руководители должны обращать на такие параметры личности, как интроверсия или экстраверсия. По мнению автора, именно этот принцип должен лежать в основе формирования трудового коллектива, о чем говорилось выше;

— личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом;

— ориентирующие условия - т.е. цели, стоящие перед организацией и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовле-

творяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом;

— участие работников в управлении в форме участия в акционерном капитале, в прибылях и убытках или в участии представителей трудового коллектива на разных уровнях управления;

— удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников - это предоставление работникам возможности социального общения. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить в свободное время корпоративные мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы, а также особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб, кинотеатр и т.п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий[28].

Анализ и оценка существующей системы управления проводится при помощи следующих методов исследования: PEST, SWOT, экспертного и пр.

Методы исследования системы управления – конкретные способы, с помощью которых может быть проанализирована деятельность организации с позиции предмета исследования.

PEST анализ –простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. PEST анализ является аббревиатурой

следующих показателей отрасли: политические (Р), экономические (Е), социально-культурные (С) и технологические (Т) (рис. 1.8) [7]

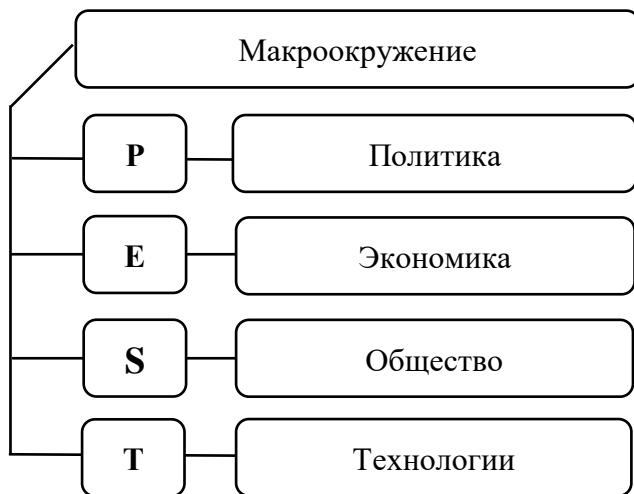


Рисунок 1.8 - Составляющие PEST-анализа

Анализ PEST - факторов дает множество преимуществ:

- у исследователей PEST - факторов возникает более глубокое видение внешнего окружения;
- аналитик, способный точно проанализировать все факторы, получает целостную картину внешнего окружения;
- вырабатывается особый язык для обобщения и систематизации внешнего окружения;
- появляется умение размышлять над внешними проблемами и не зацикливаться на внутренних проблемах.

Большая часть данных, необходимых для анализа рынка (спрос, цены, объем продаж товаров и т. п.) являются неопределенными, и в будущем возможны их изменения как в худшую сторону, так и в лучшую. Для прогнозирования этих процессов требуется достаточно большой объем данных, которые не всегда можно собрать, и управленические решения приходится принимать в условиях неопределенности. Риски таких решений высоки, поскольку даже для сравнительно небольших организаций одной интуиции руководителя недостаточно для успешных действий на рынке. [7]

Этим и обусловлена необходимость использования ограниченных, более

“дешевых” вариантов выработки стратегий, таких как SWOT-анализ.

Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (strengths) — преимущества организации;
- слабости (weaknesses) — недостатки организации;
- возможности (opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить
- положение организации на рынке[7].

При анализе рынка в целом и положения на нём организации, ее ресурсов и конкурентных возможностей исследуются пять параметров:

- эффективность действующей стратегии;
- сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность по ценам и затратам;
- устойчивость конкурентной позиции по сравнению с основными соперниками;
- стратегические проблемы.

**Методология проведения SWOT-анализа.** Оценка сильных и слабых сторон организации по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у нее стратегических перспектив и возможностей их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием организации с опоры на ранее достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы) [6].

Построение матрицы первичного стратегического анализа заключается в разделении окружения на две части — внешнюю среду и внутреннюю (саму организацию), а затем явления в каждой из этих частей делятся на благоприятные и неблагоприятные. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы (рис. 1.9)

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рисунок 1.9 - Матрица SWOT-анализа

Поле СИВ — сила и возможности. Следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Поле

СИУ (Сила и угрозы) — разработать стратегию, которая должна использовать силу организации на преодоление угроз[6].

Поле СЛУ (Слабость и угрозы) — выработать стратегию, которая бы позволила организации избавится от слабостей и предотвратить нависшую угрозу. Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для ориентации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Так же одним из методов является модель пяти конкурентных сил по М. Портеру. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара[6]:

- Рыночная власть покупателей;
- Рыночная власть поставщиков;
- Угроза вторжения новых участников;
- Опасность появления товаров-заменителей;
- Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

В составе структуры управления выделяются пять подсистем: - механизм управления;

- структура управления;
- процесс управления;
- механизм развития;
- искусство управленческой деятельности.

В выпускной работе представлены основные теоретические положения в области эффективности управления, современные подходы к построению системы управления, методы оценки эффективности системы управления в торговом бизнесе.

Объектом исследования выступало ПАО «ФК Открытие», который входит в топ-10 крупнейших банков России и является системно значимым. ПАО «ФК Открытие» сегодня — это масштабная финансовая группа, которая обладает большим потенциалом для дальнейшего роста бизнеса. Данный банк имеет линейно-функциональную структуру управления. На данный момент в штате предприятия числится 22 человека. Работу организации по итогам оценки основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности за последние два года можно признать достаточно эффективной.

В ходе исследования внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ФК Открытие» были выявлены основные возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны. Методом экспертных оценок для ПАО «ФК Открытие» была выбрана стратегия усиления позиций на рынке.

Анализ ПАО «ФК Открытие» показал, что существующая система управления функционирует не в полной мере, а с наличием одной серьезной проблемой, а именно высокая текучесть кадров.

Для решения проблем, выявленных в ходе анализа существующей системы управления деятельностью ПАО «ФК Открытие», была разработана программа повышения эффективности системы управления. Целью рекомендуемых мероприятий является повышение эффективности существующей системы управления деятельностью ПАО «ФК Открытие», а также разработка мероприятий по снижению текучести кадров организации.

Исполнение цели достигается при помощи следующих мероприятий:

- изменить принцип начисления заработной платы;
- обустроить комнату для психологической разгрузки;
- разработать программу ротации кадров;
- разработать нематериальные инструменты мотивации.

Анализ социально-экономической эффективности показал, что мероприятия достаточно эффективны и могут быть реализованы в практической работе предприятия на рынке.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691-32 с. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. в 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. //Справочная правовая система «КонсультантПлюс».- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. в 6 ч. Ч.3 [Электронный ресурс]: федер. закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 ред. от 03.07.2016 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Алдашева А.А. Банковский менеджмент: учеб. пособие / А.А. Алдашева, В.И. Медведев, У.К. Сарбанов. - Москва : ПЕР СЭ, 2020.- 223с.
5. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. - 2014. - N 7. - С.112-115.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва : Экзамен, 2011. – 320 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова.- 3-е изд. – Москва : Банки и биржи. Юнити, 2018. – 501с.
8. Доклад о состоянии делового климата в России в 2016 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/f/9/f9c2ca5f8cd104f8d5d40f2a7b50fcfd.pdf>
9. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2020. – 720с.

10. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2015. – 208 с.66
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2016.- 430 с.
12. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2015. – 370 с.
13. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2017. – 842 с.
14. Кириллова Е. Корпоративное обучение - новые возможности / Е. Кириллова, Д. Богатов // Управление персоналом. - 2015. - N 6. - C.20-21.
15. Кириллова О.Г. Компетенция как экономическая категория / О.Г. Кириллова // Вопросы социально-гуманитарного знания. – 2016. - № 1. – С. 44.
16. Кожина Е.В. Зарубежный опыт организации и стимулирования труда в современных условиях / Е.В. Кожина // Экономика и управление: сб. научных трудов / под ред. А.Е. Карлика. - Санкт – Петербург, 2015. - Ч. 1. – С. 12 - 16.
17. Кожина Е.В. Трудовой потенциал предприятия / Е.В. Кожина // Экономика и управление: Сб. научных трудов / Под ред. А.Е. Карлика. – Санкт – Петербург; 2017. – Ч.2. - С. 44 – 49.
18. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия / Е.В. Кожина // Российское предпринимательство.- 2017.- №11 (1). – С. 16 - 19.
19. Коршунова Е. Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Е. Д. Коршунова // Современное управление. - 2016. - N 1. - C.25-30

20. Косьмина Е. А. К проблеме управления потенциалом персонала / Е. А. Косьмина // Управление персоналом. - 2016. - N 20. - С.42-44.67
21. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме : Эффекты и парадоксы : на материалах 120 российских компаний практ. пособие / Ю. Д. Красовский. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
22. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя / Д. Г. Кучеров // Актуальные проблемы менеджмента: сб. тез. междунар. студ. науч. конф. – Санкт – Петербург; 2014. – С. 147 - 150.
23. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя как инструмент стаффинга в международных интеллектуальноемких компаниях. - Санкт – Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2014. – 219 с.
24. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 3. – С. 98–120.
25. Кучеров Д. Г. Сколько стоит бренд работодателя? / Д. Г. Кучеров, А. Л. Замулин // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 5. – С. 47–54.
26. Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов / Д. Г. Кучеров, Ю. П. Платонов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2016. – № 2. – С. 84–107.
27. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. - Москва : Омега - Л, 2019.- 264с.
28. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2016. - N 6. - С.78-83.
29. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плещин. – Санкт – Петербург : Просвет, 2019. – 428 с.
30. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2014. - N 3. - С.5-12.

31. Методы исследования систем управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://inventech.ru/lib/analis/analis001768>
32. Никитина Т.В. Банковский менеджмент: учеб. пособие / Т.В. Никитина. - СПб.: Питер, 2018. - 160с.
33. Новашина Т.С. Подсистемы предприятия / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев // Экономика и финансы предприятия. - 2014. - N 11. – 352 с.
34. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом . - 2012. - №. 3. - C.55-58.
35. Роуз Питер С. Банковский менеджмент: учеб. пособие / С. Роуз Питер. - Москва : Дело Лтд, 2018. - 768с.
36. Повышение эффективности организаций: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/12-problem-upravleniya-vrossii/>
37. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2020. - N 10. - C. 14 - 17.
38. Раздорожный А.А. Организация производства и управление предприятием / А.А. Раздорожный // Вестник СибГТУ. -2014. - № 1. - С. 148.
39. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов / А.М. Смолкин. - Москва : ИНФРА - М, 2018. - 248с.
40. Соснина Е.Ю. Формирование ключевых компетенций предприятия / Е.Ю. Соснина // Менеджмент. – 2012. - № 3-4. – С. 16 – 22.
41. Сумина Е.В. Ключевые управление интеллектуальным капиталом современного предприятия / Е.В. Сумина //Современные аспекты экономики. - 2013. - № 22 (50). - С. 100 - 104.
42. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - C.62-66.
43. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2020. - N 8. - C.90-101.

44. Хащенко В.А. Стратегия и тактика: учеб. пособие / В.А. Хащенко. - Дубна: Феникс, 2018. - 176с.
45. Целеустремленные руководители на низшем, среднем и высшем уровне [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/12- problem-upravleniya-v-rossii/>
46. Чаплина, А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография / А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская. – Красноярск: КГТЭИ, 2005. – 215 с

## Приложение А

### Сравнительная характеристика методов управления

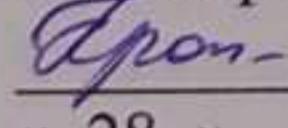
Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Общепринятое название группы методов, примерно соответствующей новой группе	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и д.р.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное

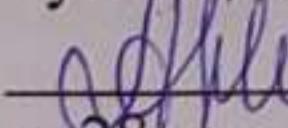
Окончание приложения А

12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний, низкий	Низший
13. Характер управляемой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая
14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник
16. То же относительно объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
17. Тип чаще всего принимаемого управляемого решения	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно- методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
18. Конкретные методы и способы управления	1. Государственное регулирование экономики. 2. Стандартизация и сертификация. 3. Мониторинг экосистемы. 4. Нормативно- методическое регулирование системы управления. 5. Планирование, учет и контроль	1. Экономическое стимулирование. 2. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.). 3. Экономико- математическое моделирование. 4. Балансовые методы	1. Мониторинг социально- психологических процессов. 2. Моделирование социально- психологических процессов. 3. Психотехнологии. 4. Моральное стимулирование
19. Рекомендуемое соотношение применяемых методов (сумма равна 10)	4	4	2

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

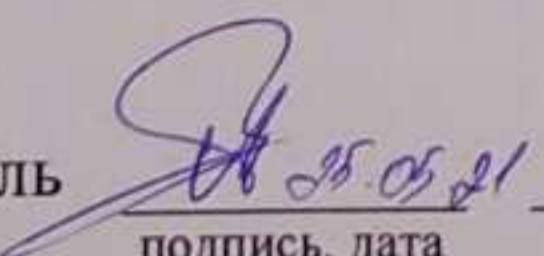
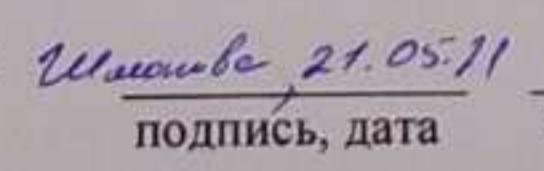
УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
 И.В. Кротова  
«\_28\_» \_\_ мая\_\_ 2021 г.

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)»

«Повышение эффективности системы управления персоналом  
предприятий сферы услуг»

Научный руководитель	 подпись, дата	канд. экон. наук, доцент	T.A. Клименкова ициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	номер зачетной книжки	3ЭУ16-02БМО номер группы

Нормоконтролер:	 подпись, дата	T.A. Клименкова ициалы, фамилия
-----------------	--	------------------------------------