

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 20 » июня 2017 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
организации сферы услуг


Научный
руководитель


подпись, дата 16.06.17

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Т.А.Клименкова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата 06.06.17

451312999
номер зачетной книжки

МО13-2
номер группы

А.П. Голубенко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата 16.06.17

Т.А.Клименкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение эффективности системы управления персоналом организации сферы услуг (на материалах ООО «ТК СРТ»)» содержит 94 страницы текстового документа, 20 рисунков, 39 таблиц, 5 приложений, 40 использованных источников, 12 листов графического материала.

ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие сферы услуг ООО «ТК СРТ». Предметом исследования работы является система управления персоналом. Целью бакалаврской работы является изучение системы управления персоналом на конкретном предприятии сферы услуги разработка мероприятий по совершенствованию данной системы.

Задачами, решаемыми при написании данной бакалаврской работы, являются следующие моменты:

- изучение учебных изданий и периодической литературы на заданную тему;
- анализ экономической деятельности исследуемого предприятия;
- анализ существующей системы управления персоналом ООО «ТК СРТ»;
- разработка мероприятий по совершенствованию данной системы.

Предметом защиты бакалаврской работы выступает разработанная программа повышения эффективности системы управления персоналом ООО «ТК СРТ».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка эффективности системы управления персоналом. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа повышения эффективности системы управления персоналом ООО «ТК СРТ» за счет развития подсистем управления персоналом. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности программы, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ	5
1.1 Система управления персоналом и факторы ее эффективности	5
1.2 Современные проблемы, методы исследования системы управления персоналом	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

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

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. В современных условиях совершенствование кадровой работы предприятий является одной из важнейших функций управления. С ускорением преобразований структуры предприятий и возрастанием неопределенности внешней среды возрастает значение трудового потенциала как стратегического ресурса, определяющего конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации и имеет свою идеологию. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Целью бакалаврской работы является изучение системы управления персоналом на конкретном предприятии сферы услуги разработка мероприятий по совершенствованию данной системы. Объектом бакалаврской работы является предприятие сферы услуг ООО «ТК СРТ».

Задачами, решаемыми при написании данной бакалаврской работы, являются следующие моменты:

- изучение учебных изданий и периодической литературы на заданную тему;

- анализ экономической деятельности исследуемого предприятия;

- анализ существующей системы управления персоналом ООО «ТК СРТ»;

- разработка мероприятий по совершенствованию данной системы.

Теоретической базой исследования в бакалаврской работе послужили: труды различных авторов: Базарова Т.Ю., Бухалкова М.И., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Масловой В.Н, Чаплиной А.Н. и других; периодические издания («Кадровые решения», «Молодой ученый», «Управление человеческим потенциалом», «Кадровик» и т.д.); а также документы организации «ТК СРТ».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы 95 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 20 рисунками; 39 таблицами; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 40 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Система управления персоналом и факторы ее эффективности

В современном мире ни одна организация не может существовать и нормально функционировать без управления людьми. Хорошие кадры позволяют организации решать поставленные перед ней задачи [30]. Для того, чтобы воспитать квалифицированные кадры, требуется напряжённая работа специалистов службы по работе с кадровым составом, ведь персонал как объект управления требует очень много внимания и индивидуального подхода.

Таблица 1.1 - Понятийный аппарат

Определение	Понятие
Персонал	<ul style="list-style-type: none">- это все человеческие ресурсы, которыми обладает организация.- совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а так же состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком).- это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.
Трудовые ресурсы	<ul style="list-style-type: none">- трудоспособная часть населения, которая по возрасту и состоянию здоровья способна производить материальные и духовные блага, а так же оказывать услуги.- часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью.
Кадры	<ul style="list-style-type: none">-это основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации.- основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности.
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none">- совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материалов и духовных благ, и являются обобщающими показателями развития общественного производства.- понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Определение	Понятие
Трудовой потенциал	- это интегральная оценка количественных и качественных характеристик экономически активного населения. - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда.
Человеческий капитал	-оценка воплощённой в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Включает врожденные способности и таланты, а так же образование и приобретение квалификации. -это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.

Персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств. Среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [37].

Управление персоналом – это определённая концепция и совокупность методов работы кадрового менеджмента. Персонал как объект управления является одним из нескольких элементов, формирующих систему управления персоналом [40].

Критерием оптимальной структуры персонала организации является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работы, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Управление персоналом организации

охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [37].

Современные высокоэффективные предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов. Они справедливо считают, что основной потенциал успешной деятельности деловых организаций заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [9].

Объектами управления персоналом являются (рисунок 1.1):

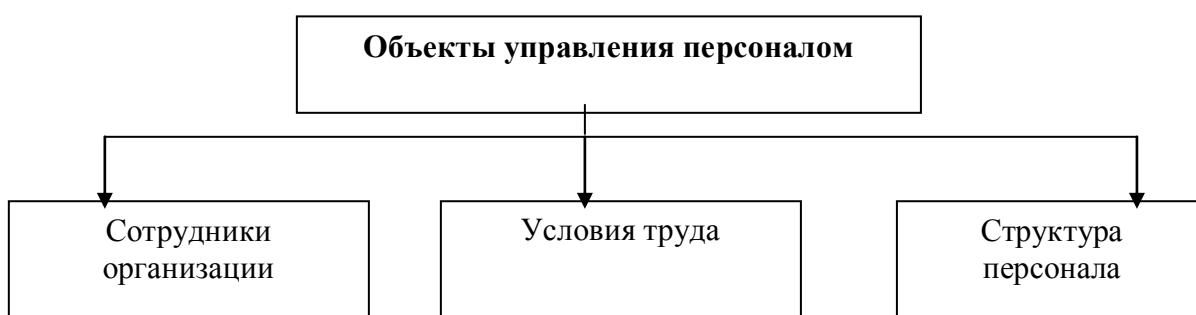


Рисунок 1.1 – Объекты управления персоналом [31]

Управление персоналом подразумевает действия двух сторон: того, кто управляет и тех, кем управляют. Управление персоналом можно считать действенным и состоявшимся только в том случае, если оно воспринимается объектами управления [38].

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом: управление по целям; управление посредством мотивации; рамочное управление; управление на основе делегирования; предпринимательское управление и т.д. [11].

Персоналу как объекту управления присущ ряд черт (таблица 1.2):

Таблица 1.2 – Черты персонала как объекта управления [10]

Черта	Содержание
Когнитивность	Способность персонала (как коллективов, так и индивидов) вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д.
Катектичность	Способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей.
Человеческое действие	Самоорганизующаяся система, специфику которой составляют символичность, нормативность и волюнтаристичность.
Символичность	Наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.
Нормативность	Зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм.
Волюнтаристичность	Известная иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации».
Оценочность	Способность персонала среди познавательного и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных своих потребностей.

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Основными видами персонал–стратегий для предприятий сферы услуг являются: стратегия человеческого потенциала, компенсационная стратегия, стратегия–структура и

т.д. [6]. Сильные стороны (например, развитая система управления персоналом) и слабые стороны (например, отсутствие стратегических установок в области управления персоналом) организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы (например, неблагоприятные демографические изменения) и возможности (например, развитый рынок труда региона), определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом [37].

В малых фирмах управление персоналом, как правило, является функцией общего руководства. В средних организациях кадровые функции выполняют либо линейные руководители или для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения. В крупных компаниях формируются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие собственную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют выполнение конкретных кадровых функций в организации (рисунок 1.2) [7].

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является: ресурсом; индивидуальным ресурсом; говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства [37]. Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления. Особенность данного метода 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 (таблица 1.3).

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом, следует рассмотреть систему управления персоналом в целом по предприятию.



Рисунок 1.2 – Система управления человеческими ресурсами [19]

Таблица 1.3 – Матрица функций управления кадрами организации [37]

Основ-ные функ-ции управ-ления	Фазы воспроизводства			
	Формирование (подбор)	Распределения (расстановка персонала)	Перераспреде-ния (аттестация, переподготовка)	Использования (управление)
Плани-рова-ние	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.
Орга-ни-зация	Подбор и подготовка персонала, формирование базы	Профессиональ-ная ориентация кадров, подготовленных для работы в	Переподготовка работников, высвобождающих в ходе развития научно-	Нормирование труда, повышение производительности труда, укрепление трудовой

Основ- ные функ- ции управ- ления	Фазы воспроизводства			
	Формирование (подбор)	Распределения (расстановка персонала)	Перераспреде- ления (аттестация, переподготовка)	Использования (управление)
	подготовки кадров	организации	технического про- цесса изменений в структуре, переме- щение их на соответствующие рабочие места	дисциплины, НОТ, т.е. формирование системы управления кадрами
Моти- вация	Реклама	Должностная инструкция, составление квалификационных требований к работнику	Разработка систе- мы поощрений, вознаграждений для работников вторичного распределения	Продвижение по службе (карьера). Выполнение условий контракта
Конт- роль	Определяется соответствие численности кадров установ- ленному лимит- у в организа- ции, 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

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Управление персоналом подразумевает целенаправленную деятельность руководящего звена, руководителей и специалистов подразделений, в том числе разработку принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации и имеет свою идеологию (рисунок 1.3). Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются

способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников [9].



Рисунок 1.3 - Идеологическая основа управления персоналом

Управление персоналом должно рассматриваться, не как изолированный вид управленческой деятельности, а как явление, встроенное в производственную систему (рис. 1.4).

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в

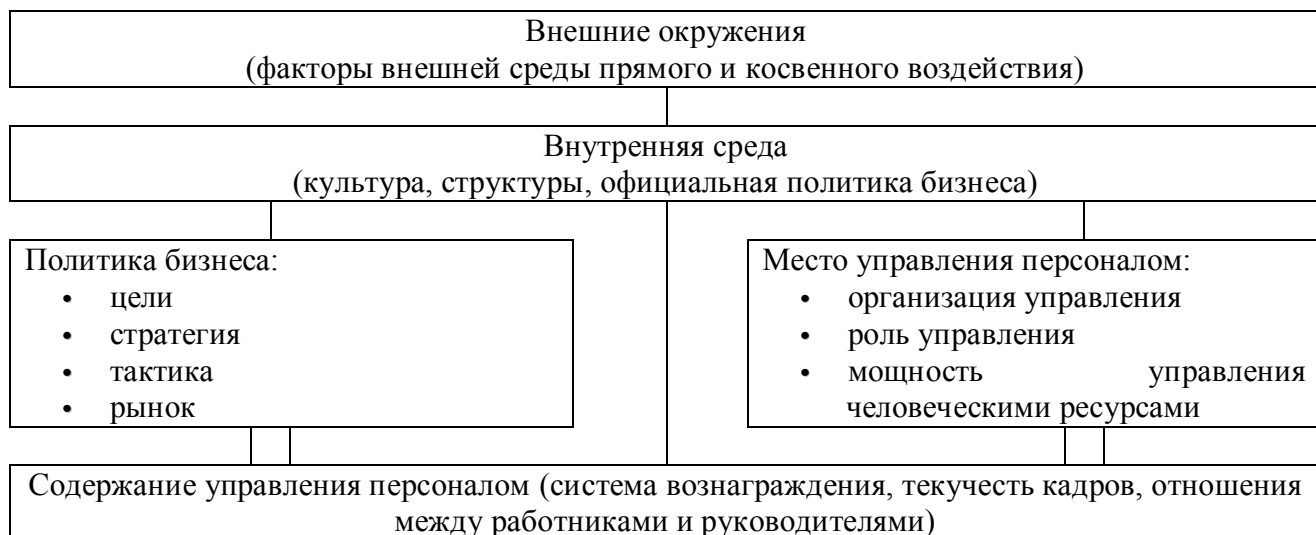


Рисунок 1.4 - Система управления персоналом в системе производства

персонале и т.д. (рис. 1.5). При этом технология управления персоналом организации, охватывая широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом.

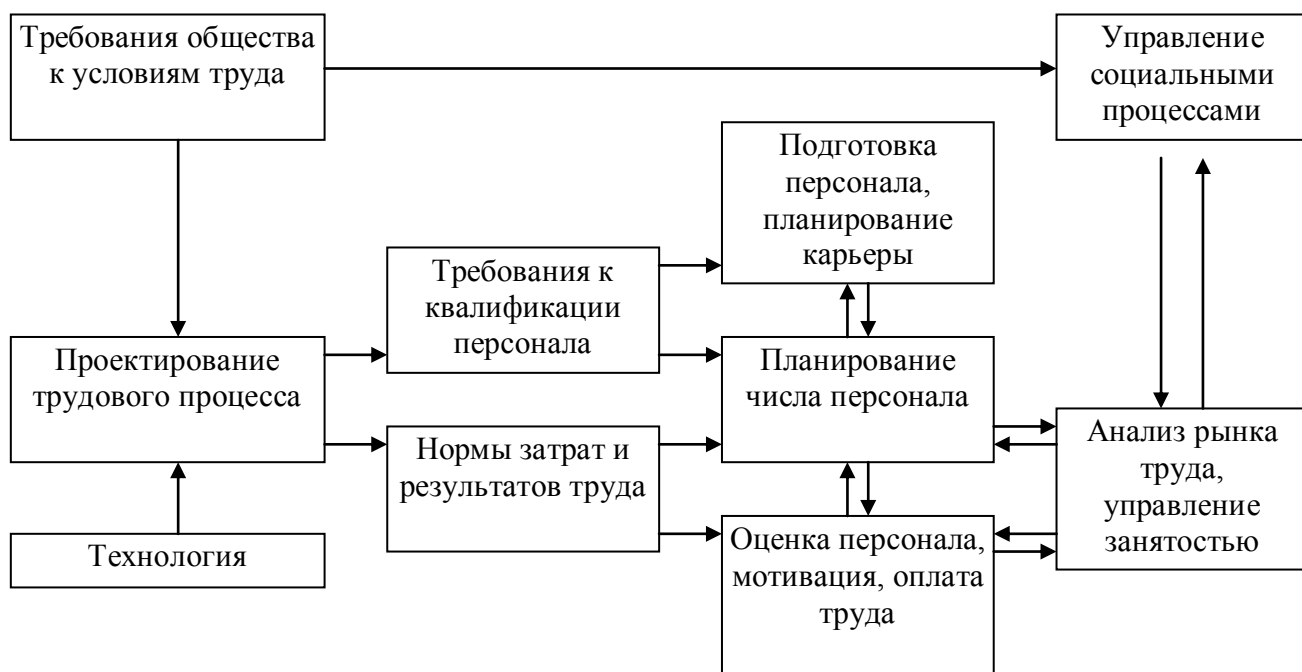


Рисунок 1.5 - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом

Исходя из выше изложенного, можно сказать, что руководителям организаций необходимо с особой остротой ставить вопросы о координации

деятельности всех структур, проведении единой кадровой политики, о подборе персонала, способного возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации. [12]

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1.6).

Подсистема планирования и 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.

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.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

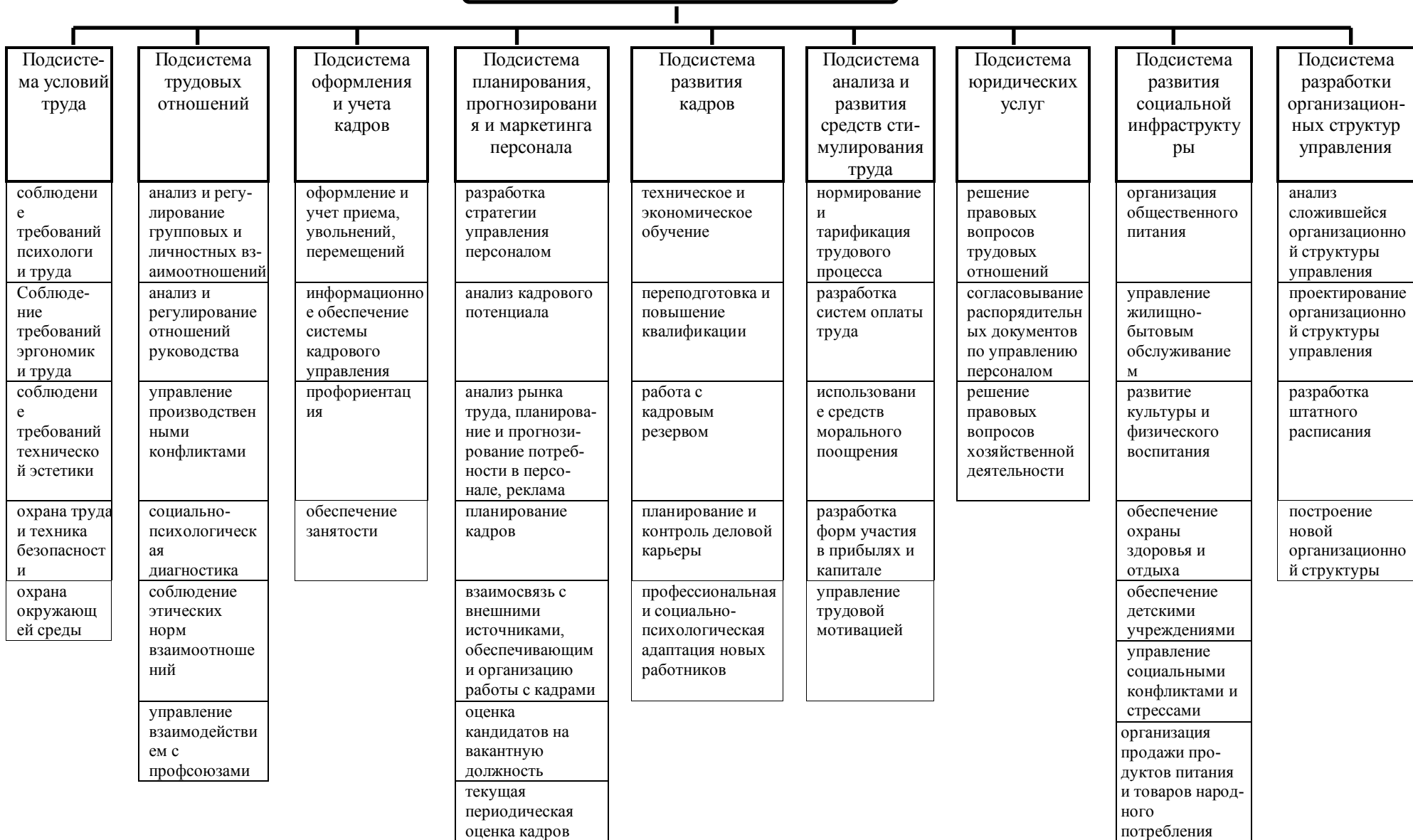


Рисунок 1.6 - Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

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.

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.

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.

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 [24].

1.2 Современные проблемы, инструменты, методы исследования системы управления персоналом

На деятельность современных организаций оказывают влияние множество факторов. Поскольку любая организация сегодня функционирует в глобальных условиях, то оказывается, что на ее деятельность влияют и глобальные вызовы. Многие исследователи среди глобальных вызовов в деятельности организации называют и изменение закономерностей функционирования кадрового рынка, которое сегодня становится барьером

на пути развития как отдельных организаций, так и всей экономики в целом. Все это, с одной стороны, резко повышает значимость функций по управлению персоналом в компаниях, а с другой — ставит перед ней очень серьезные задачи, прецедентов решения которых ранее еще не было.

Среди глобальных вызовов, влияющих на деятельность российских компаний можно выделить следующие факторы (табл. 1.4).

Проблемы в управлении персоналом в российских предприятиях. В 2016 году Высшей школой экономики совместно с ВЦИОМ был проведен опрос среди топ-менеджмента и директоров по персоналу российских предприятий, который назывался «Кадровые барьеры на пути экономического роста». Руководил этим исследованием И.Д. Фруммин [32].

Таблица 1.4 - Глобальные вызовы и их влияние на практику управления человеческими ресурсами

Вызовы	Уточнение	Описание
Усложнение внешних условий функционирования и развития компании	Речь идет о постоянных изменениях в законодательстве, в конкурентной среде, в глобальном контексте функционирования компании — межгосударственных отношениях и т.д.	<p>К внешним условиям функционирования компании относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отношения с партнерами, акционерами, клиентами; • социальные, правовые, политические и экономические факторы. <p>Если еще 20 лет назад все эти условия ограничивались масштабами конкретного государства, то в последнее время в связи с процессами глобализации приходится реагировать на глобальные риски функционирования предприятия.</p> <p>Для крупных российских компаний, которые в советские времена были государственными предприятиями, характерны следующие вызовы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учащающиеся экономические кризисы; • переход бывших госкомпаний на рыночные принципы функционирования, отказ от принципа отраслевого управления, когда управленческие решения относительно деятельности предприятий принимались на уровне министерств; • вступление РФ в ВТО и выход на глобальные рынки, начало глобальной конкуренции; • межотраслевая конкуренция; • изменения в отраслях, от которых зависит эффективность деятельности компаний (в частности энергетики).

Вызовы	Уточнение	Описание
Возрастающая скорость обновления технологий	Из-за постоянных изменений во внешней среде компания должна совершенствовать способы адаптации к ее условиям. В качестве инструментов адаптации выступают технические и управленческие технологии. Чтобы быть адекватными, эти технологии должны появляться и развиваться раньше и запускаться быстрее, чем изменения в окружающей среде компании	<p>Глобальные вызовы обычно приводят к необходимости улучшения технологий управления компанией, что влияет на создание и освоение новых технологий в сфере:</p> <ul style="list-style-type: none"> • собственно производственной деятельности компании: повышения уровня безопасности и надежности; • информационных технологий; • финансовой деятельности компании; • взаимодействия и коммуникации с другими подразделениями компании; • постановки, согласования и каскадирования целей компании на нижележащие уровни управления; • управления персоналом компании исходя из стратегических целей. <p>Необходимо учитывать, что ускоряющиеся изменения внешних условий работы компании приводят к быстрому устареванию технологий и необходимости постоянного освоения новых. Разумеется, освоение технологических инноваций невозможно без готовности постоянно развиваться: учиться, переучиваться, повышать квалификацию как отдельных работников, так и коллективов</p>
Управление персоналом в условиях нестабильности и неопределенности	Внедрение новых технологий предполагает способность работников быстро осваивать и безошибочно применять эти технологии. Для этого работники должны быть готовы к постоянным изменениям, обучению и развитию	<p>Деятельность компании в условиях нестабильности и неопределенности может привести к возникновению следующих проблем в работе с персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • совершенствование технологий и управления приводит к необходимости высвобождения избыточного персонала, что ведет к психологическому напряжению в коллективах; • трансформация стратегических целей компании приводит к изменению целей подразделений и работников, а это вызывает непонимание работниками требований начальства и сопротивление изменениям; • ориентация на установление зависимости роста доходов работников от производительности труда приводит к недовольству работниками уровнем своих доходов; • отставание высшего и среднего образования от актуальных требований рынка приводит к необходимости увеличения затрат на достижение работниками минимального уровня квалификационных требований

Основное противоречие, которое выяснили исследователи, состояло в том, что российская экономика, как с точки зрения государства, так и с точки зрения отдельных компаний, предполагает активный рост, который не может быть обеспечен человеческими ресурсами. И основные причины в этом, с одной стороны, — демографические проблемы, а с другой — падение уровня образования в стране. Из-за постоянных изменений во внешней среде компания должна совершенствовать способы адаптации к ее условиям. В качестве инструментов адаптации выступают технические и управленческие технологии. Чтобы быть адекватными, эти технологии должны появляться и развиваться раньше и запускаться быстрее, чем изменения в окружающей среде компании [19].

С точки зрения топ-менеджмента самыми существенными в управлении персоналом оказываются следующие проблемы.

Таблица 1.5 – Самые существенные в управлении персоналом, по мнению топ-менеджмента

Проблема	Уровень значимости, %
Недостаточный уровень квалификации	51,5
Завышенные ожидания соискателей	49,5
Демографический спад 1990-х годов	26,7
Несоответствие бизнес-целей компании и политики управления кадрами	18,8

Наконец, топ-менеджмент и директора по персоналу называют следующие проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий [12].

Таблица 1.6 – Проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий

Проблемы	Топ-менеджмент, %	УЧР, %	Причинами можно считать
Старение персонала, слабый приток «новой крови»	45,5	38,3	Демографические проблемы Рост конкуренции на рынке труда
Низкий уровень трудовой мотивации	15,9	35,1	Низкий уровень культуры управления Низкий уровень управленческих знаний

Проблемы	Топ-менеджмент, %	УЧР, %	Причинами можно считать
			Отсутствие опыта мотивирования персонала Особенности российского менталитета Наследие социалистических ценностей
Недостаточный уровень квалификации	40,9	33	Падение уровня образования Обновление технологий Частые изменения в системе корпоративного управления
Неконкурентоспособный компенсационный пакет	18,2	20,2	Рост конкуренции на рынке труда Низкая производительность труда
Высокий уровень текучести кадров	29,5	19,1	Рост конкуренции на рынке труда Низкая управленческая культура Особенности российского менталитета
Невысокий уровень лояльности персонала	15,9	18,1	Рост конкуренции на рынке труда Низкая управленческая культура Особенности российского менталитета
Невысокий уровень трудовой дисциплины	6,8	7,4	Низкий уровень управленческой культуры, особенности российского менталитета

Способы решения проблем управления человеческими ресурсами. С точки зрения топ-менеджмента возможны следующие решения возникающих проблем.

Таблица 1.7 - Способы решения проблем управления человеческими ресурсами на уровне государства и местных властей

Изменение структуры экономики	73,3%
Совершенствование системы образования	13,2%

Таблица 1.8 - Способы решения проблем управления человеческими ресурсами на уровне компании

Удержание и обучение имеющихся сотрудников	11,1%
Грамотная политика компенсации, мотивации	6,6%
Профильное обучение соискателей и новых сотрудников	6,6%

С точки зрения политики управления персоналом топ-менеджеры считают, что исправить ситуацию смогут следующие политики (табл. 1.9).

Таблица 1.9 - Способы решения проблем управления персоналом с точки зрения политики управления персоналом

Развитие персонала	68%
Привлечение персонала	14%
Удержание персонала	12%
Другое	6%

Для сравнения стран по уровню развития в международной практике введено понятие - индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) - среднеарифметическое из трех наиболее наглядных индикаторов уровня жизни: индекса ожидаемой продолжительности жизни, индекса уровня образования населения и индекса реального среднедушевого ВВП, рассчитанного с учетом паритета покупательной способности валют разных стран. Величина индекса может меняться от 0 до 1, при этом, чем ближе он к 1, тем выше развитие человеческого потенциала и короче путь, который надо пройти данной стране для достижения желаемых результатов [23].

В 2016 г. РФ занимала по ИРЧП 63 место и соответствовала группе стран со средним уровнем развития человеческого потенциала. Кроме того, в РФ, в отличие от стран с развитой рыночной экономикой, качество рабочей силы становится критическим. По данным швейцарского института, специализирующегося на международных оценках, в РФ лишь 5% экономически активного населения имеют высокую квалификацию, тогда как в США - 43%, в ФРГ - 56%, во Франции - 38% [30].

Исходя из выше изложенного, в основу подхода к организации работы по развитию человеческого потенциала должно быть положено повышение образовательного и профессионального уровня населения, осознанное формирование контингента экономически активного населения, непрерывное профессиональное образование населения; уделено должное внимание проблемам здоровья населения. Проблема человеческого потенциала - приоритетная стратегическая задача общества; ее решение должно быть соответствующим образом обеспечено, поскольку уровень развития человеческого потенциала определяет степень развития не только

конкретного человека, но и отдельного региона и страны в целом. В РФ обеспечение сфер образования и здравоохранения существенно отстает от развитых стран [40].

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 1.6):

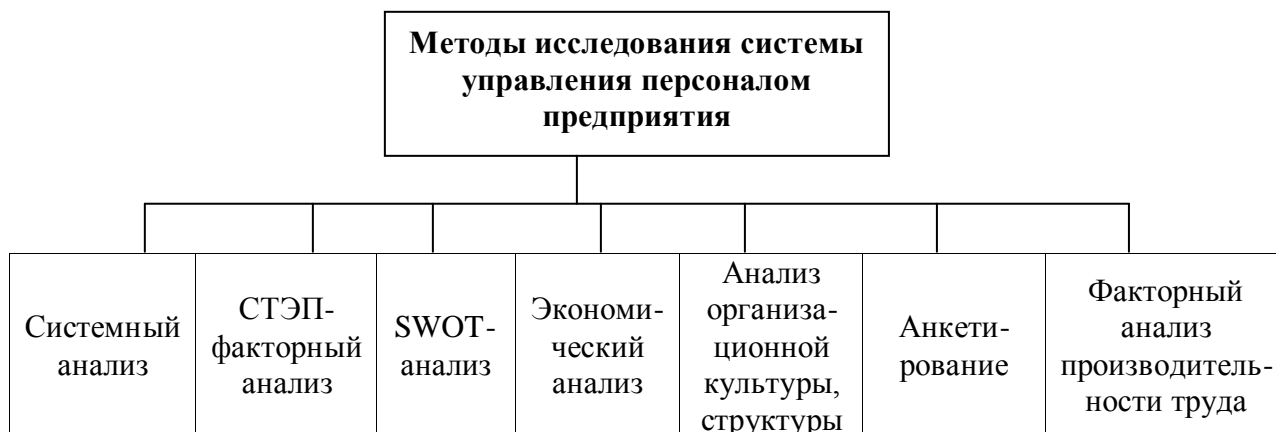


Рисунок 1.6 – Методы исследования системы управления персоналом предприятия

В данной главе рассмотрим основные методы и методики анализа и диагностики системы управления человеческими ресурсами [38].

SWOT-анализ управления человеческими ресурсами организации

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития человеческих ресурсов и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющее направленное

воздействие и контакты с системой управления человеческими ресурсами. При выборе стратегии управления человеческими ресурсами необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии.

Анализ структуры управления персоналом. Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, возникающие тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления [6].

Одним из широко используемых методов исследования управления является метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние структуры управления персоналом по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Анализ культуры управления. Культура (от лат.) – возделывание, воспитание, развитие, образование, формирование. Все организации имеют собственную культуру, а в ней могут существовать различные субкультуры. Различные отделы организации могут иметь разные культуры. Выделяются четыре типа культуры. Применение социологического метода с использованием анкеты, которая включает в себя расширенное описание четырех типов культур, позволяет определить доминирующую в организации культуру [37]. Данная анкета включает 15 групп из четырех альтернативных формулировок. С ее помощью проводится опрос сотрудников организации (количество респондентов зависит от размера предприятия и степени достоверности получаемых данных) [26].

Факторный анализ производительности труда. Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут

оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам [26]: экономические факторы, организационные факторы, социальные факторы, управленческая способность с позиции организационных ценностей, управленческая способность с позиции организации управления, управленческая способность с позиции структуры организации, управленческая способность с позиции процесса управления, управленческая способность с позиции инструментов управления: На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль. Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы повышать качество управления и производительность труда персонала организации [6].

Экономический анализ работы человеческих ресурсов

1) При анализе рассматривают структуру персонала, а также оценивают следующие показатели движения кадров:

2) коэффициент приема: число принятых разделить на среднесписочную численность работников;

3) коэффициент текучести: число уволенных по неуважительным причинам и собственному желанию разделить на среднесписочную численность;

4) коэффициент увольнения: общее число уволенных (по всем причинам) разделить на среднесписочную численность работников;

5) коэффициент стабильности: $1 - \text{коэффициент текучести}$.

Управление человеческими ресурсами как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких методов. Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтернативных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования, так и с точки зрения формирования интегрального показателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире ни одна организация не может существовать и нормально функционировать без управления людьми. Хорошие кадры позволяют организации решать поставленные перед ней задачи. Для того, чтобы воспитать квалифицированные кадры, требуется напряжённая работа специалистов службы по работе с кадровым составом, ведь персонал как объект управления требует очень много внимания и индивидуального подхода.

Управление персоналом – это определённая концепция и совокупность методов работы кадрового менеджмента. Персонал как объект управления является одним из нескольких элементов, формирующих систему управления персоналом. Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Основным видом деятельности ООО «ТК СРТ» является оказание услуг автомобильных грузоперевозок. Структура управления предприятием носит характер линейно-функциональной, с четким выделением линейных и функциональных звеньев и специализацией функциональных задач сотрудников. Анализ показателей деятельности организации позволяет отметить достаточно неплохие результаты, указывающие на рост финансовых возможностей ООО «ТК СРТ» за исследуемый период.

Что касается обеспеченности ООО «ТК СРТ» кадрами, то как показал анализ численность сотрудников работающих в компании составляет 21 человек. При этом персонал ООО «ТК СРТ» обладает достаточно высокой квалификацией. За исследуемый период произошло увеличение как общей производительности труда работников ООО «ТК СРТ», так и производительности труда работников оперативно-складского персонала на 24,69%. Темпы роста данного показателя равны темпам роста товарооборота предприятия. Так объем товарооборота вырос на 24,69% , при неизменной численности работников организации, что является, в определенной мере, положительным моментом в деятельности организации. При этом можно отметить, полученные показатели роста обеспечены за счет роста производительности труда персонала. Вместе с тем анализ динамики фонда заработной платы сотрудников организации и величины их средней заработной платы, указывает на их слабо растущий характер, давая основания отметить, что признание заслуг сотрудников в организации и. как следствие, их вознаграждение не соответствует их трудозатратам. Такая ситуация скорее всего вызывает внутреннюю неудовлетворенность персонала политикой мотивации и стимулирования трудовой активности, сдерживая рост результативности их труда. И как следствие такого положения дел в компании высокие значения коэффициентов текучести персонала. Столь значительная текучка кадров в организации может привести как к снижению качества оказания транспортных услуг, к снижению основных технико-экономических показателей ООО «ТК СРТ».

Таким образом, наиболее предпочтительная, по мнению экспертов ООО «ТК СРТ», для исследуемого предприятия стратегия развития знаний.

На наш взгляд, дальнейшее развитие предприятия потребует от руководства изменений в технологиях управления персоналом, других методов оценки эффективности его работы и совершенствования системы мотивации сотрудников. Вместе с тем поиск новых решений требует

детального изучения состояния используемых форм и методов трудовой мотивации сотрудников организации.

Необходимо повысить конкурентоспособности организации управленческой деятельности. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие мероприятия:

- Повысить эффективность подсистемы анализа и развития средств стимулирования труда за счет повышения уровня мотивации персонала;
- Повысить эффективность подсистемы развития кадров за счет внедрения мероприятий адаптации персонала;
- Повысить эффективность подсистемы развития кадров за счет внедрения мероприятий обучения управленческого персонала.

Все мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ТК СРТ» являются эффективными по социальным параметрам и экономическим параметрам.

Расчет показателей эффективности системы управления персоналом в ООО «ТК СРТ» показал, что до внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом общая сумма баллов составила 23,8, эффективность – 66,1%. Были определены недочеты в системах экономичности, изменениях в качестве рабочей силы, качестве функционирования и прочих системах оценки. После внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ТК СРТ» общая сумма баллов увеличилась на 4,1 баллов и составила 27,9 баллов, повысилась также и эффективность на 11,4%. Изменения в лучшую сторону на предприятии ООО «ТК СРТ» были выявлены по всем анализируемым системам оценки направлений.

Таким образом, проведенный анализ выявил повышение эффективности системы управления персоналом ООО «ТК СРТ» в разрезе подсистем при внедрении разработанных нами мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 01.08.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие для / Т. Ю. Базаров. - 5-е изд., стер. - Москва : Academia, 2015. - 219 с.
6. Бурыхин Б.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом / Б.С. Бурыхин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. - № 2 (22). – С. 84 – 89.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М.И. Бухалков, Н.М Кузьмина., О.А Бабордина. – Москва : Экзамен, 2014. – 320 с.
8. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2015. - N 15. - С.48-53.

9. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. - 2016. - N 8. - С.72-75.
10. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. - № 1(99). – С. 149 – 155.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
12. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления / В. Жданов // Управление персоналом. - 2015. - N 12. - С.40-41.
13. Иващишина М.В. Формирование системы управления персоналом / М.В. Иващишина // Новые технологии. – 2015. - № 23. – С. 55 – 59.
14. Казакова Ф. Управление персоналом по целям / Ф. Казакова, И. Беянина // Предпринимательство. - 2014. - N 6. - С.79-85.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2014. - 430 с.
16. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 370 с.
17. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2011. – 842 с.
18. Клейменова Л.В. Формирование антикризисной системы управления персоналом / Л.В. Клейменова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. - № 34. – С. 82 – 86.
19. Красноярский край в цифрах : стат. справочник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2016. - 39 с.
20. Макарова И. К. Управление персоналом : учебник [для вузов] / И. К. Макарова. - Москва : Юриспруденция, 2014. - 304 с.

21. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. пособие для вузов / Е. Б. Моргунов. - Москва : Бизнес школа "Интел-Синтез", 2015. - 264 с.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник для вузов / В.П. Пугачев. - Москва : Аспект Пресс, 2013. - 279 с.
23. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - С.62-66.
24. Сборник Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
25. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2014. - N 22. - С.51-53.
26. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация / Н.В. Суровкин // Управление персоналом. - 2015. - № 3. - С. 22-27.
27. Спивак В. А. Концепция "Развивающее управление персоналом" и сфера компетенции менеджмента / В. А. Спивак // Управление персоналом. - 2014. - N 11-12. - С.44-47.
28. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. - № 8 (144). – С. 80 – 85.
29. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2020 годы и период до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
30. Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и Плановый период 2016 и 2017 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>
31. Сысоева М.С. Особенности применения функционально – стоимостного анализа системы управления персоналом / М.С. Сысоева, В.М.

Сысоев // Социально – экономические явления и процессы. – 2015. - № 11. – С. 232 – 237.

32. Проект «Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2010 – 2015 годы и период до 2020 года». - Москва : Март, 2015. – 411 с.

33. Тажиденова А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом / А.Р. Тажиденова // Вестник Калмыцкого университета. – 2014. - № 23. – С. 72 – 76.

34. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва : Банки и биржи, 2013. – 682 с.

35. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – Москва : ПРИОР, 2013. – 548 с.

36. Шаповалов В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации / В. Шаповалов // Управление персоналом. - 2016. - N 18. - С.43-44.

37. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : Управление персоналом ; Управленческая психология ; Управление на предприятии : Учебник для средних специальных учебных заведений / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. - Москва : Высш. шк., 2012. - 304 с.

38. Шкляр Д.А. Координация информационных потоков в системе управления персоналом организации / Д.А. Шкляр // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2014. - № 11. – С. 388 – 394.

39. Экономика труда: социально-трудовые отношения : учебник для вузов / ред. Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов. - Москва : Экзамен, 2013. - 736 с.

40. Яхонтова Е. С. Доверие в управление персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт познания / Е. С. Яхонтова // Социологические исследования. - 2014. - N 9. - С.117-121.

