

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 23 » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Формирование механизма управления персоналом предприятия
сферы услуг

Научный

руководитель

 16.06.17
подпись, дата


доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник

 08.06.2017
подпись, дата

451207843

номер зачетной книжки


МО-12-1з

номер группы

Ю.В. Гурова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 16.06.17
подпись, дата

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование механизма управления персоналом предприятия сферы услуг (на материалах ОП ПАО «ВымпелКом» г. Красноярск)» содержит 79 страниц текстового документа без учета приложений, 17 рисунков, 25 таблиц, 4 приложения, 42 использованных источника, 12 листов графического материала.

ПРЕДПРИЯТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.

Целью данной бакалаврской работы является рассмотрение механизма управления персоналом на материалах предприятия ОП ПАО «ВымпелКом».

Реализация указанной цели подразумевает решение следующих задач:

- рассмотреть механизм управления персоналом как объект управления;
- изучить современные инструменты и проблемы формирования механизма управления персоналом предприятия сферы услуг;
- провести мониторинг факторов организационной среды ОП ПАО «ВымпелКом»;
- проанализировать существующий механизм управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом»;
- разработать программно-целевой подход к реализации персонал - стратегии ОП ПАО «ВымпелКом»;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций по формированию механизма управления персоналом предприятия.

Предметом исследования в бакалаврской работе является механизм управления персоналом ПАО «ВымпелКом».

Объектом исследования выступает красноярский филиал публичного акционерного общества (ПАО) «ВымпелКом».

Предмет защиты – рекомендации по совершенствованию механизма управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом».

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

По итогам исследования разработан механизм управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом». Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности механизма, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ	5
1.1 Понятие механизма управления персоналом предприятия сферы услуг	5
1.2 Современные проблемы формирования механизма управления персоналом предприятия сферы услуг	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76

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

ВВЕДЕНИЕ

В постиндустриальной экономике одним из актуальных вопросов становится оценка содержания человеческого потенциала в секторе услуг, т.к. структура потребления, а не структура производства ВВП рассматривается в качестве основного критерия при определении стадии развития общественно-экономических процессов. Актуальной темой при этом является структурирование подходов к пониманию механизма управления персоналом предприятия в методологии развития сферы услуг для выявления направлений эффективного использования ресурсов в социально-ориентированной постиндустриальной экономике.

Одной из причин развития постиндустриальной экономики являются преобразования в системе общественных потребностей. Усложнение технологий и структуры производства, рост уровня жизни и социальной активности, совершенствование человека вследствие повышения его образовательного и культурного уровня последовательно расширяют потребности населения. В результате ресурсной трансформации экономики третичный сектор (сфера услуг) становится доминирующим на постиндустриальной стадии развития экономических систем, в которой существенно возрастает роль механизма управления персоналом предприятия. Таким образом, совершенствование механизма управления персоналом предприятия является неременным условием эффективной деятельности организации независимо от сферы ее деятельности, что свидетельствует об актуальности темы бакалаврской работы.

Целью данной бакалаврской работы является рассмотрение механизма управления персоналом на материалах предприятия ОП ПАО «ВымпелКом».

Реализация указанной цели подразумевает решение следующих задач:

- рассмотреть механизм управления персоналом как объект управления;
- изучить современные инструменты и проблемы формирования механизма управления персоналом предприятия сферы услуг;

- провести мониторинг факторов организационной среды ОП ПАО «ВымпелКом»;
- проанализировать существующий механизм управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом»;
- разработать программно-целевой подход к реализации персонал - стратегии ОП ПАО «ВымпелКом»;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций по формированию механизма управления персоналом предприятия.

Предметом исследования в бакалаврской работе является механизм управления персоналом ПАО «ВымпелКом».

Объектом исследования выступает обособленное подразделение публичного акционерного общества (ПАО) «ВымпелКом» г. Красноярск.

Предмет защиты – рекомендации по совершенствованию механизма управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом».

В числе отечественных учёных, внесших значительный вклад в разработку теории управления конкурентоспособностью и инновационным потенциалом на основе воздействия на персонал предприятий необходимо отметить: А.Ю. Барневу, В.А. Быкова, Б.И. Герасимова, М.А. Гершмана, В.П. Горшенина, Г.А. Краюхина, М.Г. Круглова, Е.П. Мазур, Н.П. Масленникову, Ш.М. Нургалиеву, М.Н. Титову, А.Н. Чаплину, Л.Ф. Шабайкову, Л.К. Шамину и других учёных. Современные представления о значении персонала в успешной деятельности предприятий в сфере качества развиты в работах: Ф.Ф. Бездудного, М.Н. Беляевой, Е.Б. Кручиной, И.В. Кузнецовой, Н.В. Кузьминой, О.Н. Мельникова, С.Н. Мясоедова, О.Д. Нечаевой, С.Д. Резника, К.В. Сидоренко, А.Н. Чаплиной и других учёных.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 79 страниц без учета приложений. Бакалаврская работа иллюстрирована 17 рисунками; 25 таблицами; 4 приложениями. Список использованных источников включает в себя 42 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУ

1.1 Понятие механизма управления персоналом предприятия сферы услуг

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Важнейшей внутренней переменной организации являются люди. В таблице 1.1 рассмотрим основной понятийный аппарат.

Таблица 1.1 – Понятийный аппарат

Понятие	Определение
Кадры	<ul style="list-style-type: none">- социально-экономическая общность, к которой относятся все обладатели рабочей силы, трудоустроенные на предприятии, состоящие с ним в формальной связи и обладающие необходимой квалификацией- постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов
Персонал	<ul style="list-style-type: none">- это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев- все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда
Трудовые ресурсы	<ul style="list-style-type: none">- это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги- совокупность возможностей персонала для реализации целей в фактические результаты

Понятие	Определение
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none"> - оценка воплощённой в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Включает врожденные способности и таланты, а также 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
Интеллектуальный капитал	<ul style="list-style-type: none"> - знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов - это сумма знаний всех работников компании, обеспечивающая ее конкурентоспособность
Трудовой потенциал	<ul style="list-style-type: none"> - это предельная величина возможного участия работников в производстве с учетом их психологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта - совокупность всех трудовых возможностей, как человека, так и различных групп работников и общества в целом
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> - это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода - 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 является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Управление персоналом – процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников [15].

Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового предприятия (организации). Принципиальная схема управления персоналом приведена на рис. 1.1.

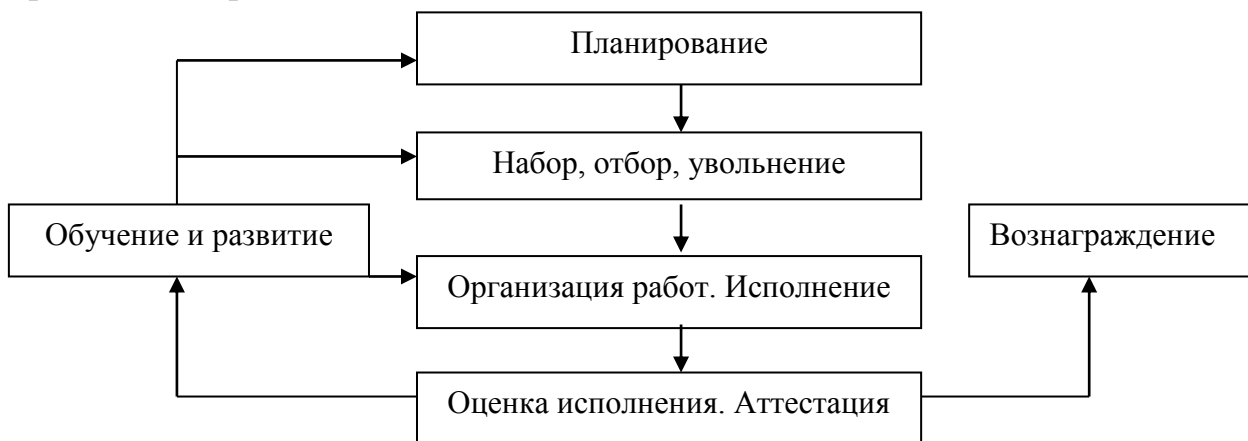


Рисунок 1.1 – Принципиальная схема управления персоналом

Под механизмом управления персоналом понимают совокупность цели, задач, принципов, функций и методов управления персоналом [18].

Механизм управления персоналом включает следующие стадии: формирования, использования и стабилизации (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Механизм управления персоналом

Первоначальным этапом проектирования и формирования механизма управления персоналом организации является формулировка целей данного механизма. Для различных организаций цели механизма управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов продаж, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель механизма управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 1.3 показана структура целей механизма управления персоналом организации.



Рисунок 1.3 - Цели механизма управления персоналом организации

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

- Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.

- Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

- Производственно-коммерческая цель связана с реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

- Социальные цели — организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели механизма управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности механизма управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 1.4.

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 1.5.

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для

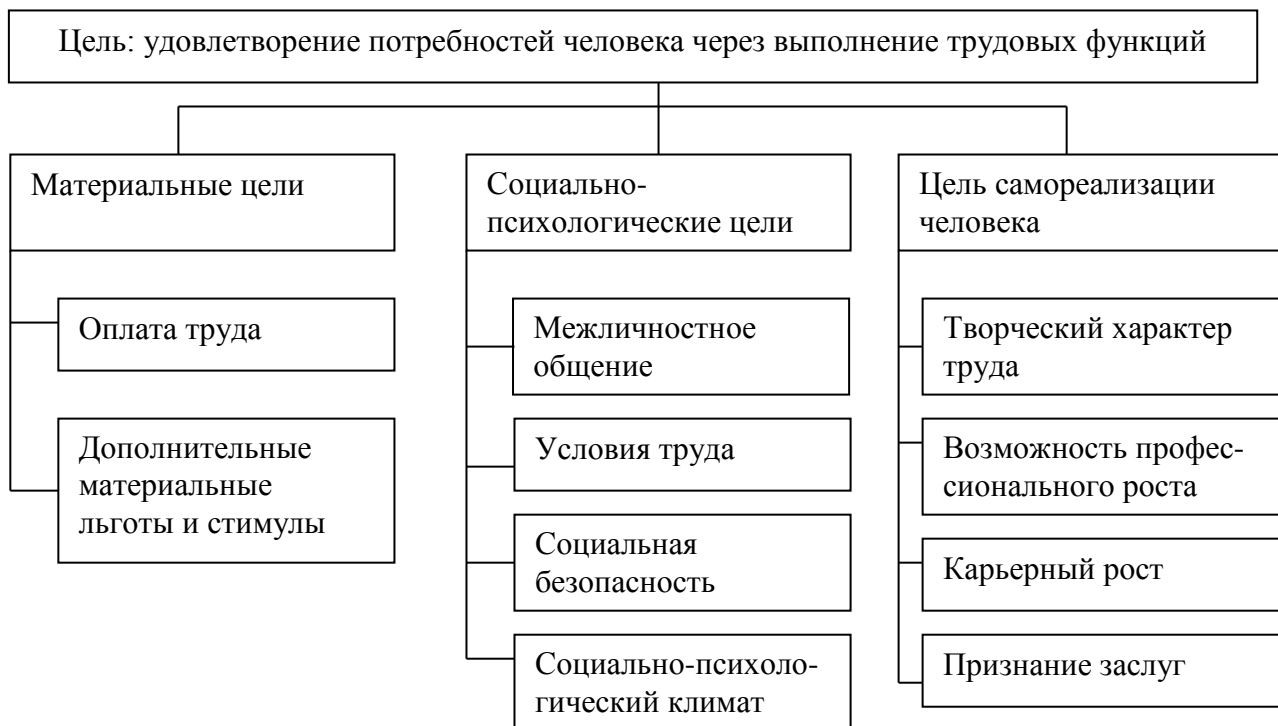


Рисунок 1.4 - Цели механизма управления персоналом организации с точки зрения персонала



Рисунок 1.5 - Цели механизма управления персоналом организации с точки зрения администрации

взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей механизма управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Можно выделить такие основные задачи управления персоналом: создание жизнеспособной системы управления кадрами организации; разработка долгосрочного плана работы с персоналом; разработка краткосрочного (оперативного) плана по работе с кадрами; определение потребности организации в персонале количественно и качественно.

В специализированной литературе встречаются принципы управления персоналом, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Принципы кадровой политики [13]

Принцип	Содержание
Научность	Использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект
Комплексность	Охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников
Системность	Учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат
Эффективность	Любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
Методичность	Качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик

Функции управления персоналом целесообразно представить через фазы воспроизводства.

Современное понимание позиции менеджера опирается на то, что если человек занимает руководящую должность любого уровня в любых

Таблица 1.3 - Матрица функций управления персоналом в организации

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров. Источники набора.	Разработка текущих и перспективных планов кадровых программ. Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала.	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации.
Организация	Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки кадров.	Профессиональная ориентация и расстановка кадров.	Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития научно-технического прогресса.	Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации.
Мотивация	Реклама.	Должностные инструкции, составление квалификационных требований и разработка мотивационной политики.	Разработка системы поощрения и возникновения для работников вторичного распределения.	Выполнение условий контракта, продвижение по карьерной лестнице.
Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу, определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.	Определение уровня механизации организации и условий труда.

организациях, предприятиях, учреждениях и фирмах, то для успешной и продолжительной деятельности ему не обойтись без знаний базовых теорий и методов управления персоналом. Понимание и грамотное применение ключевых методов, использование математического моделирования и квалиметрических оценок, развитие специальных профессиональных и

управленческих компетенций позволит применить на практике сами способы управленческих воздействий на персонал [6].

Методы управления персоналом различаются по способу и характеру воздействия руководителя на подчиненных, применению дифференцированного подхода в рамках организационной культуры, использованию аспектов социального партнерства в сфере труда и методов поддержания и улучшения качества трудовой жизни, повышению социальной мотивации [14]. Три фундаментальные группы, составляющие общий классификатор методов по А.К. Семенову, проводят разделение по следующим группам: экономические, административные и социальнопсихологические методы.

Теоретической базой для экономических методов управления выступают экономические законы. Применяя эти методы на практике, у руководителя есть выбор либо поощрить сотрудника, либо применить способ наказания. В современной научной литературе бытует мнение, что экономические методы в качестве своей базы должны иметь товарно-денежные отношения рыночной экономики [11]. Эффективность применения следует оценивать по следующим параметрам: по форме собственности, по специфике ведения хозяйственной деятельности, по типу организационных культур, по результатам использования кадрового аудита, по системе налоговой базы и по механизму стимулирования [14].

Многие компании по-прежнему используют материальное стимулирование как один из ключевых методов в управлении персоналом. Это дает им возможность быстро и эффективно повысить качество выполняемой работы и достигнуть поставленные перед компанией цели и задачи [25]. Но у этого метода есть и «обратная сторона медали». Она состоит в том, что если грамотно использовать данный принцип, то результат не заставит себя ждать, как было описано выше. При неправильном использовании это приведет к убыткам, забастовкам, затовариваниям, неплатежам и что еще хуже к банкротству.

В рамках административных методов управления руководитель использует свои управленческие возможности, применяя властные отношения, систему административно-правовых взысканий, распорядительную и организационную политику. Административные методы по своему характеру побуждают персонал к осмыслению трудовой дисциплины, ответственности за выполняемую работу и структурированному виду деятельности. Поэтому эти методы имеют прямой характер воздействия, так как любой регламентирующий и административный акт должен обязательно исполняться [17]. Примерами административных методов управления могут быть запрет, указание, приказ, консультация, деловой совет, а так же разъяснение и предложение.

Стоит отметить, что при «негативном» воздействии этих методов, организация может столкнуться с проблемами принятия формальных коллективных договоров, пользования устаревших положений и правил, текучести персонала, отсутствие системы контроля и просто безразличное отношение работников к своему делу.

Цель социально-психологических методов управления заключается в познании законов психологической стороны деятельности людей, в их использовании и оптимизации психологических проявлений в интересах компании и личности в целом. Существует два основных блока методов: по объему воздействия и по способу применения. Методы применимы как для больших групп сотрудников и направлены на процесс взаимодействия в рабочей среде, так и для конкретной личности с целью воздействия на его внутренний мир. Таким образом, руководителю удастся оценить место и значение сотрудника в коллективе, сосредоточить его внутренний потенциал на решении конкретных производственных задач и создать благоприятный социально-психологический климат в организации [21].

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Таким образом, персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового предприятия (организации). Под механизмом управления персоналом понимают совокупность цели, задач, принципов, функций и методов управления персоналом. Механизм управления персоналом включает следующие стадии: формирования, использования и стабилизации

1.2 Современные проблемы формирования механизма управления персоналом предприятия сферы услуг

Сфера услуг занимает одну из ключевых позиций в экономике постиндустриального общества: для нее характерны высокий уровень прибыли (по сравнению с сельскохозяйственным или промышленным сектором) и значительное количество рабочих мест. Торговля – один из «китов», на которых держится сфера услуг.

HR-менеджмент на предприятии, занимающемся розничной торговлей, имеет свои особенности: высокая текучесть кадров и длинный рабочий день порождают необходимость в постоянном найме новых работников и поиске эффективных способов удержания опытного персонала.

Основные проблемы управления персоналом в торговле, как правило, сводятся к:

- недостатку практического опыта у сотрудников торгового предприятия;
- сложным условиям работы (продолжительные смены, необходимость постоянно находиться на виду у покупателей), отпугивающим потенциальных работников;
- трудностям планирования рабочего графика, вызванным колебаниями потребительского спроса.

Розничная торговля привлекает в основном людей без опыта работы (например, студентов-заочников) и без специального образования. Низкий уровень дисциплины, нежелание делать карьеру и следить за собственным внешним видом и поведением на рабочем месте, прогулы – это далеко не полный перечень недостатков работников, выбравших сферу торговли только потому, что «магазин или супермаркет находится недалеко от дома», а более интересного и прибыльного занятия на текущий момент не нашлось.

Проблемы управления персоналом на предприятии сферы услуг, можно включить в следующие четыре группы (таблица 1.4):

Таблица 1.4 – Проблемы кадровой политики предприятия сферы услуг [17]

№	Название, содержание группы
1	Проблемы планирования персонала (целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, общее образование и постоянное воспитание кадров)
2	Проблемы организации персонала (рациональное использование кадров)
3	Проблемы мотивации или управления персоналом (материальное и моральное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом)
4	Проблемы контроля кадров (организация кадровой, социальной работы, контроль за деятельностью кадров формирование и развитие комплексной системы управления кадровыми ресурсами)

Проблемы формирования политики управления персоналом в организации, являясь по существу одним из аспектов проблемы управления персоналом, настоятельно требует основательного исследования и анализа

применительно к предприятиям. Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия – ключевой фактор для его эффективной деятельности в условиях рыночных отношений. В данный момент от политики управления персоналом зависит жизнеспособность страны, ее стабильность, устойчивость и эффективность. Серьезной проблемой политики управления персоналом в России является недостаточная системность законодательного регулирования, отсутствие согласованного общего правового поля в регулировании различных уровней и видов деятельности [34].

В современных предприятиях сферы услуг в настоящее время существуют следующие проблемы по совершенствованию политики управления персоналом (рисунок 1.6). Один из путей эффективного управления организацией лежит через понимание формирования политики управления персоналом предприятия. Чтобы разработать действенную систему форм и методов руководства, важно знать, во-первых, на каком этапе жизненного цикла находится предприятие; во-вторых, каким образом система кадрового менеджмента оказывает влияние на развитие организации [32]. Чтобы быстро, а самое главное, эффективно решать проблемы реализации политики управления персоналом на предприятиях сферы, нужно придерживаться определенной концепции учета трудового потенциала [36].



Рисунок 1.6 – Основные проблемы по совершенствованию политики управления персоналом в предприятиях сферы услуг

Таким образом, приоритет всех проводимых мероприятий должен быть направлен на благополучие каждого сотрудника, а не на предприятие в целом. Необходимо создать максимально эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая бы базировалась не на административных методах, социальных гарантиях и финансовых стимулах, ориентир которых направлен на повышение производительности труда, а на сближении интересов организации и сотрудников, активном вовлечении персонала в управлении предприятием [34].

Общая и главная задача управления персоналом - это обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Далее проанализируем основные проблемы управления персоналом. Из них можно выделить основные :

1. Проблема отличника. Обычно руководителем назначают лучшего сотрудника. Поэтому многие такие руководители, имеют знания только в своей области и лишь поверхностно владеют технологией управления.

2. Синдром «своего парня». Роль управления персоналом изначально носит конфронтационный характер по отношению к сотрудникам. Далеко не всем подчиненным нравится, что подкидывают дополнительную работу и как факт подкидывают новых проблем

3. Позитивная проекция. Это желание приписывать другим людям свои собственные черты характера. Конечно, зачем изучать и прогнозировать еще какие-то варианты развития событий, либо реакцию на свои слова, если намного легче представить себе, что бы ты сделал в подобной ситуации. Это является заранее неверным поведением, не стоит считать всех людей своим отражением. Многие руководители -люди серьезные по отношению к работе. Поэтому, давая работу сотруднику, начальник надеется, что сотрудники справятся с заданием так же, быстро как он сам, если бы находился на их месте.

4. Синдром старшего. Сотрудники часто и пристально наблюдают за руководством. Иногда, многие начальники, осознанно подчеркивают дистанцию между собой и персоналом. В итоге если начальник сохраняет управляемость, то лишь на уровне жестких требований.

5. Синдром ожидания героя. Рассматривая жалобы, и претензии, которые озвучивают начальники по отношению персоналу, можно предположить, что подсознательно многие из них ждут героя, который: сможет решить все проблемы, за счет своей собственной смекалки. О том, какую работу надо сделать он догадывается по лицу начальника и предстает перед ним вовремя с правильно выполненным заданием, если никаких заданий нет, подчиненный должен сам найти работу и выполнить ее, не задает лишних вопросов, всегда готов задержаться на работе и даже не заговаривает о повышении.

6. Звезды цирка. Начальник считает, если сотрудник получает такую зарплату, то он просто обязан работать не покладая рук.

7. Большая разница в зарплате между шефом и работником.

8. Текучка кадров. Как правило, текучку кадров нельзя контролировать по ряду причин: неправильное формирование работников и неэффективное распределение зарплаты. Очень часто бывает, так что компания забывает о необходимости привлечения молодых специалистов. Многие хорошие специалисты остаются вне поля зрения [2].

Решить данные проблемы можно следующим образом:

Первый этап - нормирование. Согласовать принципы и цели работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

Второй этап - программирование. Разработать программы путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий

нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Третий этап-мониторинг персонала. Разработать процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала.

На сегодняшний день любой специалист должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Появляются требования непрерывного развития персонала, т.е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации.

К основным методам исследования системы управления персоналом следует отнести (рис. 1.7):

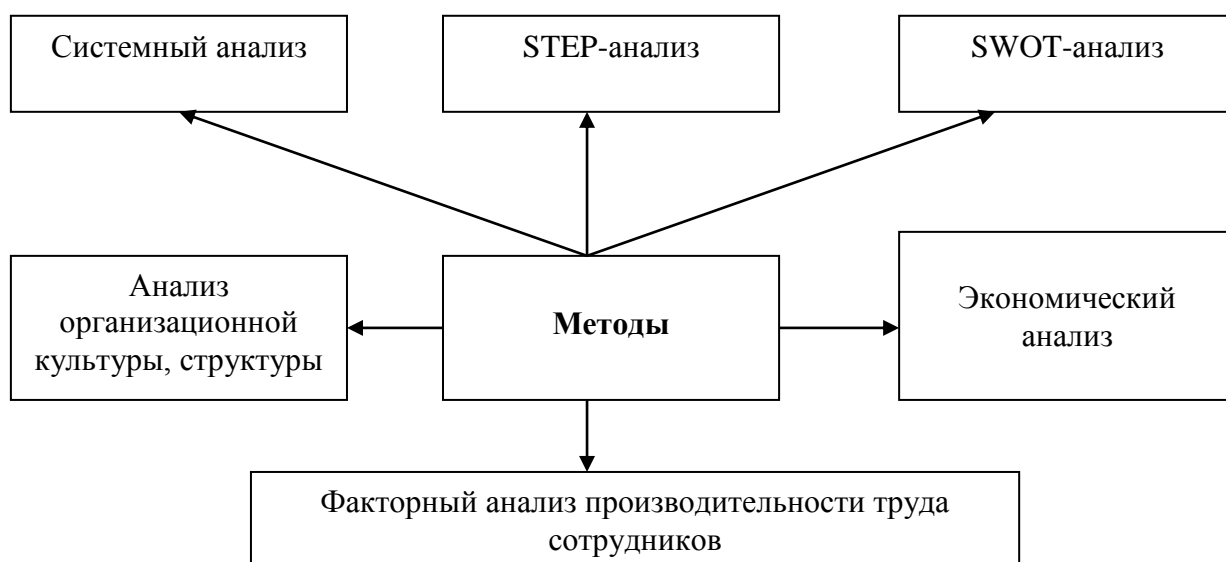


Рисунок 1.7 Основные методы исследования системы управления персоналом

В настоящее время системный анализ представляет собой широко применяемый методологический инструмент в области анализа, проектирования и совершенствования различных экономических систем, в том числе и предприятия. Системный анализ основывается на системном подходе к решению проблем, что в случае сложных систем большого масштаба является единственной гарантией принятия решения, близкого к оптимальному. Сущность системного подхода заключается в решении частных проблем, подчиняющихся решению проблем, общих для всей системы в целом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие технологии управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления сотрудниками, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину [24].

STEP-анализ – инструмент маркетингового анализа, который предназначен для определения социальных, технологических, экономических и политических факторов, влияющих на деятельность компании. Результаты позволяют выявить факторы внешней среды, которые способствуют, либо препятствуют развитию бизнеса. Политические факторы могут создавать благоприятную среду для развития компании, либо, напротив, создавать барьеры для ее деятельности. В число политических драйверов могут включаться программы поддержки отдельных отраслей экономики. Например, в виде целевых программ по исследованиям в области или стимулирования рынков сбыта. Анализировать деятельность компании без учета влияния макроэкономической среды было бы некорректно. В число экономических факторов включают такие важные показатели как динамика ВВП и инфляции, курса рубля, ставки рефинансирования. Для компаний, работающих на потребительских рынках, учитывается платежеспособный спрос, статистика занятости и располагаемых доходов населения. Тогда как

для представителей промышленных рынков важное значение имеют состояние промпроизводства, а также активность бизнес-среды. В группу социальных факторов включаются изменения в базовых ценностях, а также в потребительских предпочтениях. Указанные тренды определяются на основании опросов потребителей и других методик анализа потребителей. Своевременное выявление тенденций в потребительских предпочтениях позволяет своевременно скорректировать ассортимент. Важное значение принадлежит технологическим факторам. В их число входят тенденции в НИОКР, новые патенты и продукты. Например, некоторые из них могут быть направлены на усовершенствование технологии производства, что позволит компании сократить собственные производственные издержки. Особое внимание следует уделить выявлению разработок в области товаров-заменителей. STEP-анализ позволяет создать целостную картину внешней среды компании, определить драйверы и барьеры ее развития. На основании этого можно разработать шаги по повышению конкурентоспособности компании на рынке, а также найти способы нивелирования негативных факторов. STEP-анализ позволяет посмотреть на компанию со стороны. Он дает возможность определить ведущие риски, с которыми придется столкнуться компании. Именно этим обусловлена широкая популярность метода STEP-анализа среди аналитиков.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы рынка. Исследователи по итогам применения всех предварительных методов анализа должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами рынка. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге происходит распределение ресурсов по сегментам. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление

цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования персонал–стратегий организации [27].

Метод экономического анализа представляет собой способ подхода к изучению хозяйственных процессов в развитии персонала [16].

Анализ организационной культуры, структуры основан на внешнем наблюдении, анкетировании работников предприятия для составления определенной картины [22].

Анкетирование – типично опросный метод. Элемент непосредственного общения и разговора исследователя (анкетера) с исследуемым (анкетируемым) сведен к минимуму. Эта особенность анкетирования позволяет некоторым исследователям утверждать, что анкетирование трудно отнести к собственно психологическим исследовательским методам. Информация, получаемая с помощью анкеты, является декларативной и не может считаться надежной и достоверной даже при полной искренности испытуемого. Каждый психолог, знает, как на содержание высказываний испытуемого влияют неосознаваемая мотивация и установка. Поэтому есть смысл считать анкетирование непсихологическим методом, который, однако, может использоваться в психологическом исследовании как дополнительный, в частности при проведении социально-психологических исследований [24].

Производительность труда – важнейший трудовой показатель. Производительность труда должна опережать рост заработной платы – это главное условие развития любого предприятия, обеспечивающее увеличение рентабельности и эффективности. От уровня и динамики производительности труда зависят в той или иной степени все основные показатели эффективности и все трудовые показатели. Для повышения производительности труда первостепенное значение имеют внедрение новой техники и технологии, широкая механизация трудоемких работ, повышение квалификации кадров и другое. Факторный анализ производительности труда работников связан с численностью, выручкой и прочими параметрами [8].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового предприятия (организации).

Под механизмом управления персоналом понимают совокупность цели, задач, принципов, функций и методов управления персоналом. Механизм управления персоналом включает следующие стадии: формирования, использования и стабилизации.

Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» («ВымпелКом» или ПАО «ВымпелКом») специализируется на предоставлении услуг подвижной радиотелефонной связи. Компания является одним из ведущих поставщиков таких услуг связи, деятельность которой осуществляется под брендом «Билайн».

За исследуемый период произошло незначительное увеличение общей численности работников предприятия – на 24 человека. Наиболее сильно была снижена доля административного персонала – до 8,10% или 2 человек.

Численный состав вспомогательного персонала увеличился на восьми работников, при этом его доля в общей структуре персонала выросла с 12,12% до 13,71%. Относительно обслуживающего персонала произошло увеличение численности на 18 человек, что в общей структуре дало снижение доли на 0,26%.

Таким образом, наиболее предпочтительная, по мнению экспертов ОП ПАО «ВымпелКом», для исследуемого предприятия персонал – стратегия.

Согласно проведенному анализу можно сделать вывод, что в ОП ПАО «ВымпелКом» практически абсолютно отсутствуют социально-психологические методы управления предприятием. Экономические методы управления также используются в неполном объеме, а лишь на 25 – 30%, поскольку совершенно не развито дополнительное материальное

стимулирование, позволившее бы повысить производительность труда персонала и общий объем оборота от оказания услуг предприятия. Необходимо проработать и организационные методы управления, поскольку отсутствует дисциплина на предприятии, нет четких должностных инструкций и ответственности.

Генеральной целью программно-целевого подхода к реализации стратегии усиления позиций на рынке для предприятия ОП ПАО «ВымпелКом» выступает формирование механизма управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом». Подцелями выступают:

- совершенствование кадровой политики предприятия;
- совершенствование процесса обучения и развития персонала;
- совершенствование методов управления персоналом;
- совершенствование процесса адаптации персонала предприятия;
- создание бренда работодателя предприятия.

Реализации механизма управления персоналом организации будет способствовать разработка мероприятий совершенствования кадровой политики в компании ОП ПАО «ВымпелКом» за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов предприятия, совершенствования системы развития и обучения персонала.

Мероприятия по формированию механизма управления персоналом ОП ПАО «ВымпелКом», разработанный нами, имеет положительный социально-экономический эффект для данной организации. Это выражается в увеличении итоговой суммы баллов с 18,8 до 23,1 балла или на 4,3 балла, что является высоким показателем роста для предприятия. Благодаря проводимым мероприятиям мы надеемся получить персонал, более заинтересованный в своей работе и в личном повышении собственного уровня продаж, более лояльный к своей организации, с интересом работающий и смотрящий в будущее.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 февраля. – Новосибирск: Сибирское Университетское Изд-во, 2016. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2016 г. – Москва : Омега-Л, 2016. – 681с.
3. Богатов Д. Увольнять или обучать? / Д. Богатов, Е. Кириллова // Современная торговля. - 2017. - N 3. - С.85-89.
4. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. - 2014. - N 7. - С.112-115.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва : Экзамен, 2011. – 320 с.
6. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления / В. Жданов // Управление персоналом. - 2015. - N 4. - С.42-43.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 720с.
8. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2015. – 208 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2014.- 430 с.
10. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2013. – 370 с.
11. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2013. – 842 с.

12. Кириллова Е. Корпоративное обучение - новые возможности / Е. Кириллова, Д. Богатов // Управление персоналом. - 2015. - N 6. - С.20-21.
13. Кириллова О.Г. Компетенция как экономическая категория / О.Г. Кириллова // Вопросы социально-гуманитарного знания. – 2016. - № 1. – С. 44 – 46.
14. 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.
15. Кожина Е.В. Трудовой потенциал – как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.В. Кожина // Экономика и управление: сб. науч. трудов / под ред. А.Е. Карлика. – Санкт – Петербург; 2015. – Ч.2. - С. 44 – 49.
16. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности / Е.В. Кожина // Российское предпринимательство.- 2014.- №11 (1). – С. 16 - 19.
17. Коршунова Е. Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Е. Д. Коршунова // Современное управление. - 2013. - N 1. - С.25-30
18. Косьмина Е. А. К проблеме управления потенциалом персонала / Е. А. Косьмина // Управление персоналом. - 2014. - N 20. - С.42-44.
19. 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.
20. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя как инструмент комплектования персонала в транснациональных корпорациях / Д. Г. Кучеров // Актуальные проблемы менеджмента: сб. тез. междунар. студ. науч. конф. 20 апреля 2007г. – Санкт – Петербург; 2014. – С. 147 - 150.
21. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя как инструмент стаффинга в

международных интеллектуальноемких компаниях / Д. Г. Кучеров. - Санкт – Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2014. – 219 с.

22. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 3. – С. 98–120.

23. Кучеров Д. Г. Сколько стоит бренд работодателя? / Д. Г. Кучеров, А. Л. Замулин // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 5. – С. 47–54.

24. Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов / Д. Г. Кучеров, Ю. П. Платонов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 2. – С. 84–107.

25. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2014. - N 6. - С.78-83.

26. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плешин. – Санкт – Петербург : Просвет, 2014. – 428 с.

27. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2014. - N 3. - С.5-12.

28. Макаров А.М.. Классификация ключевых компетенций предприятия на основе теории фракталов / А.М. Макаров, Е.Ю. Соснина. // Менеджмент: теория и практика. - 2013. - № 1-2. - С. 36 – 39.

29. Нестерчук Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик // Деньги и кредит. - 2014. - N 11. - С.48-52.

30. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом . - 2012. - №. 3. - С.55-58.

31. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник для вузов / В.П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2013. - 279 с.

32. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2013. - N 10. - С. 14 - 17.
33. Соснина Е.Ю. Формирование ключевых компетенций предприятия / Е.Ю. Соснина // Менеджмент: теория и практика. – 2012. - № 3-4. – С. 16 – 22.
34. Сумина Е.В. Интеллектуальный капитал как ключевой фактор успеха предприятия в "новой экономике" / Е.В. Сумина // Вестник СибГТУ. - 2014. - № 1. - С. 141 - 152.
35. Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основной аспект управления интеллектуальным капиталом современного предприятия / Е.В. Сумина //Современные аспекты экономики. - 2013. - № 22 (50). - С. 100 - 104.
36. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - С.62-66.
37. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2014. - N 8. - С.90-101.
38. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва : Банки и биржи, 2013. – 682 с.
39. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – Москва : ПРИОР, 2014.– 548 с.
40. Чижов Н. А. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией / Н. А. Чижов // Человек и труд. - 2015. - N 12. - С.77-78.
41. Чурюмов Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. – 2014. - N 6. - С.29-34.
42. Шакиров Н. Ш. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Ш. Шакиров // Проблемы теории и практики управления . – 2015. - N 10. - С.107-115.