

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И. В. Кротова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
профиль 38.03.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Повышение эффективности системы управления  
персоналом предприятий сферы услуг

\_\_\_\_\_ тема

Научный  
руководитель \_\_\_\_\_ канд.экон.наук, доцент ТЭТ ИТиСУ Щедрина И.В.  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ 451516234 ЗЭУ17-02БМО Васильев Н.Д.  
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер: \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия  
подпись, дата

Красноярск 2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение эффективности системы управления персоналом предприятий сферы услуг (на материалах ООО «Ситимаркетинг»)» содержит 92 страницы текстового документа, 13 рисунков, 32 таблицы, 8 приложений, 63 использованных источника, 10 листов графического материала.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД.**

Объектом исследования данного проекта является ООО «Ситимаркетинг». Предмет исследования – эффективность системы управления персоналом предприятий сферы услуг. Предметом защиты являются разработанные рекомендации по повышению эффективности системы управления.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию эффективности системы управления персоналом ООО «Ситимаркетинг».

Задачи:

- Изучить теоретические основы анализа и оценки эффективности системы управления организацией сферы услуг;
- Представить организационно-правовую характеристику предприятия;
- Исследовать организационную среду;
- Провести диагностику эффективности системы управления;
- Разработать программно-целевой подход к разработке мероприятий по повышению эффективности системы управления;
- Оценить эффективность разработанных мероприятий.

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 предложены рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом предприятия ООО «Ситимаркетинг». Проведена оценка эффективности рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические основы управления персоналом на предприятии.....	6
1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом.....	6
1.2 Понятие эффективности системы управления персоналом.....	20
1.3 Методы исследования системы управления персоналом.....	27
2 [Изъята]	
3 [Изъята]	
Заключение.....	88
Список используемых источников.....	92
Приложения А-З.....	99-114

## ВВЕДЕНИЕ

Современная сфера услуг существует в условиях нарастания конкуренции, экономического кризиса, ежедневного устаревания технологий и знаний, поэтому успеха достигают те организации, в которых определяющий вклад среди всех ресурсов играют люди, в особенности лица, принимающие решения, или управленческий персонал.

Постиндустриальная стадия развития общества благоприятствует изменениям сложившихся традиционных технологий менеджмента персонала на более адаптивные и органические, что, соответственно, требует непрерывности развития руководителей всех уровней иерархии. Соответственно, внутрифирменное развитие управленческого персонала является важнейшим фактором долгосрочного успеха, который оказывает непосредственное влияние на достижение организационных целей и залогом успешного будущего предприятия.

При этом особенности управления предприятиями сферы услуг накладывают определенный отпечаток. Особенности данной отрасли связаны с изменчивостью самих услуг, индивидуальностью, отсутствием посредников при оказании услуг, неопределенностью результата, высокими требованиями ко всем категориям персонала, трудностью в определении качества услуг и их стандартизации. Управление предприятием сферы услуг с учетом перспектив должно осуществляться на основе гибких экстренных решений, так как постоянные изменения во внешней среде требуют незамедлительной адекватной реакции с учетом целей предприятия и имеющихся ресурсов.

Для поддержания конкурентоспособности деятельности на рынке услуг предприятию требуется развивать персонал при ограниченных ресурсах в сжатый временной период. Перечисленные обстоятельства говорят в пользу необходимости поиска, выбора и использования разнообразных механизмов развития управленческого персонала, что определяет актуальный характер, научный и практический интерес темы выпускной квалификационной работы.

Целью выполнения выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию эффективности системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью (ООО) «Ситимаркетинг».

Предметом изучения в работе является эффективность системы управления предприятия сферы услуг. Объектом исследования в работе служит ООО «Ситимаркетинг».

В выпускной квалификационной работе для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы анализа и оценки эффективности системы управления организаций сферы услуг: понятие, методы, пути повышения;
- 2) представить организационно-правовую характеристику предприятия ООО «Ситимаркетинг»;
- 3) исследовать организационную среду ООО «Ситимаркетинг»;
- 4) провести диагностику эффективности системы управления ООО «Ситимаркетинг»;
- 5) разработать и представить программно-целевой подход к разработке мероприятий по повышению эффективности системы управления ООО «Ситимаркетинг»;
- 6) оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Предметом защиты в выпускной квалификационной работе являются рекомендации по повышению эффективности системы управления ООО «Ситимаркетинг».

Информационной базой написания работы являлись: законодательство РФ, учебные пособия; материалы специализированных периодических и интернет-изданий; документация ООО «Ситимаркетинг»; материалы собственных исследований.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические основы управления персоналом на предприятии**

## **1.1 Персонал - как объект управления. Особенности системы управления персоналом**

Основными исследователями занимающимися изучением понятия «персонал» и все, что к нему относится, например «управление персоналом», «квалификация персонала» и многое другое, основными являются такие как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Еремина Б.Е., Чаплина А.Н., Паркинсон Д.Р., Метланд Я. и другие.

По мнению автора книги «Управление персоналом» Егоршина А.П.: «Персонал - это работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда» [21, С. 15].

Кибанов А.Я. дает следующие определение: «Персонал (от лат. personalis - личный) - это личный состав организации, включающий всех наличных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [34, С. 26].

Бухалков М.И. пишет, что персонал предприятия представляет собой совокупность работников, определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей [15, С. 42].

Существует и такое определение персонала, как категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.п.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал и т.д.).

Персонал в деловой организации (кадры) - это определенный по количеству и качеству, состав трудовых ресурсов, необходимый для организации работы по достижению поставленных целей. Так как данная работа затрагивает управление персоналом, то рассмотрим подходы к определению и этого поня-

тия. Существующие определения также представим в табличном виде ниже (табл. 1).

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «управление персоналом»

№	Определение	Источник
1	Управление персоналом - это совокупность воздействий на организационное поведение людей, направленных на активизацию еще неиспользованных профессиональных и духовных возможностей для решения поставленных задач. На основе принципа разделения труда возникает иерархическая система субординации. Таким образом, один человек может быть одновременно и руководителем, и подчиненным.	Храмов, В.О. Основы управления персоналом: учеб.-метод. пособие.
2	Управление персоналом представляет собой процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия работников.	Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом
3	В управлении персоналом понимается система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.	Шморгун, Л.Г. Менеджмент организаций учеб. пособие

Под управлением персоналом будем понимать процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников, как говорится в определении Балабанова Л.В. и Сардак О.В.

Так как данный пункт подразумевает также рассмотрение системы управления в ресторанном бизнесе, необходимо понять, какие организации к нему относятся.

Как объект управления персонал целесообразно рассматривать через процесс воспроизводства, который включает 4 основные фазы: планирование, организация, мотивация, контроль. Рассмотрим таблицу 2:

Таблица 2 - Матрица воспроизводства

Основные функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	<p>Формирование численного и высококачественного плана требуемых работников; формирование списка применяемых источников; создание списка условий, предъявляемых кискателям</p>	<p>Разработка графиков рабочего времени сотрудников; штатное расписание</p>	<p>Изменение производственного и технологического процессов на предприятии, анализ организационной структуры и корректировка рабочих графиков</p>	<p>Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров на предприятиях, т.е. планирование режима работы сотрудников с учетом ежегодных отпусков и временной нетрудоспособности, обеспечение необходимыми условиями труда</p>
Организация	<p>Привлечениеискателей, использования методов отбора персонала (собеседование, анкетирование, опрос), проведение первичного обучения и инструктажа</p>	<p>Оценка результатов первичного обучения, заключение трудового договора с установлением обязательного испытательного срока</p>	<p>Проведение учебных для повышения квалификации рабочего; оценка уровня профессионализма сотрудника, являющегося основанием для перевода</p>	<p>Соблюдение и обеспечение планируемого режима работы, условий труда, а также условий заключенного трудового договора; соблюдение трудовой дисциплины, являющейся основанием для определения величины начисленной заработной платы с учетом доплат и премий</p>



Окончание таблицы 2 – Матрица воспроизводства

Основные функции управления	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Мотивация	Разработка рекламной кампании по привлечению кадров, формирование положительной репутации и имиджа работодателя	Административные методы мотивации, т.е. должностная инструкция в части «Обязанности», «Права» и «Требования»; проведение текущего обучения сотрудников	Возможности карьерного роста и применение системы аттестации для оценки уровня профессиональной подготовки сотрудника	Применение систем премирования и депремирования, дисциплинарных взысканий и методов нематериальной мотивации
Контроль	Сравнение фактической и планируемой численности и качества рабочей силы	Осуществление контроля над соблюдением должностных инструкций, сформированного рабочего графика и оценка результатов первичного и текущего обучения персонала	Контроль над структурными изменениями предприятия, режимами его работы и работы сотрудников, а также применяемых технологий; контроль итогов аттестации и уровня профессиональной подготовки кадров	Определение уровня эффективности работы сотрудников, в т.ч. расчет показателей уровня текучести кадров, их производительности, доли фонда оплаты труда в выручке и др. экономических показателей; контроль над соблюдением и обеспечением минимального уровня условий и организации труда и эффективности применяемой системы мотивации

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

В данной матрице показаны основные фазы производства, а именно: ос-

новные функции управления, формирование, распределение, перераспределение, использование. Параллельно им указаны необходимые этапы, такие как планирование, организация, мотивация, контроль. На пересечении фаз и этапов указаны необходимые шаги, которые должны соблюдаться в организации для успешного формирования кадровой политики предприятия. Все пункты составлены и указаны в соответствии со спецификой ресторанного бизнеса для успешной организации работы сотрудников и всего предприятия.

Перейдем к рассмотрению системы управления организаций (рис. 1):

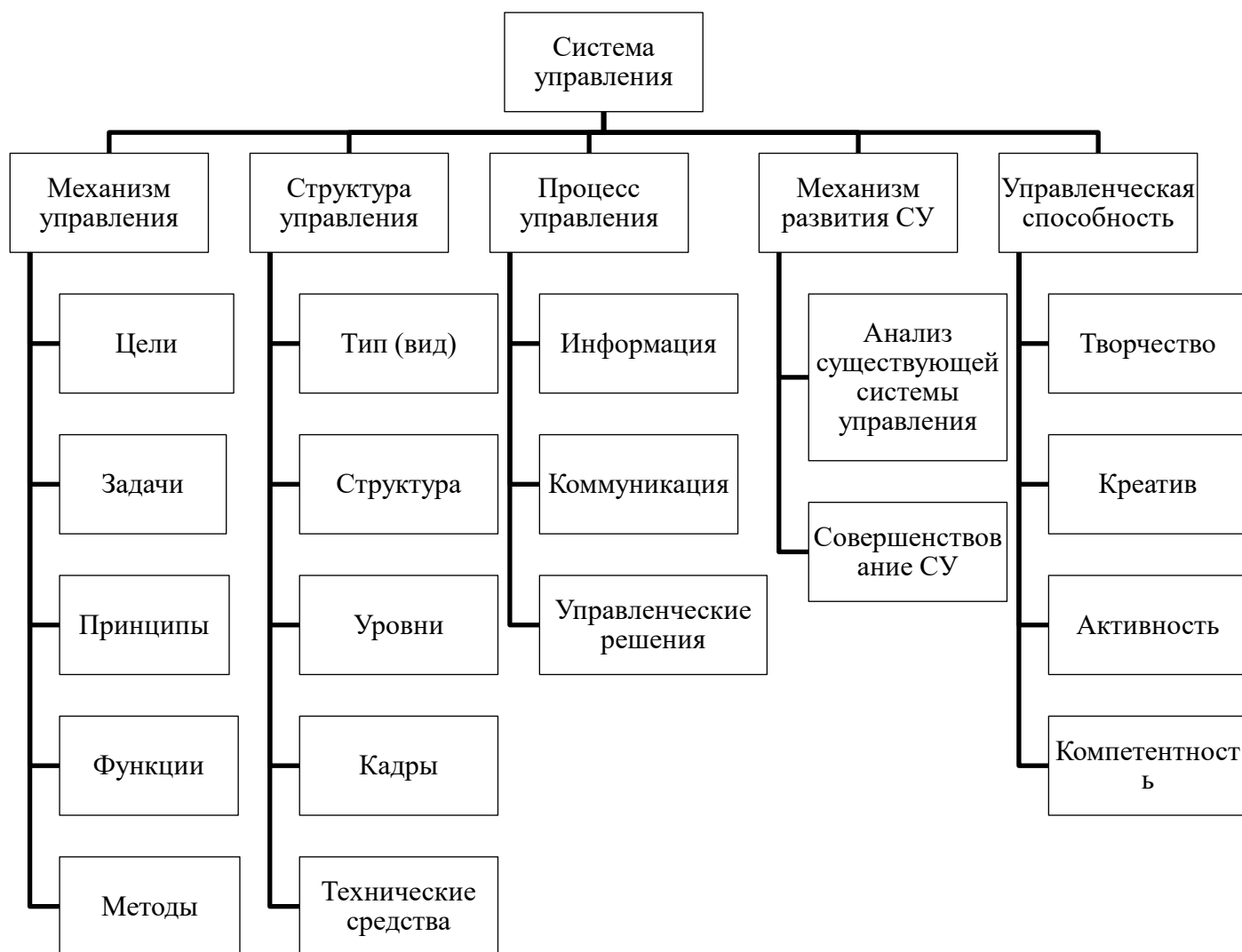


Рисунок 2 – Система управления

Механизм управления рассматривают как составную (наиболее активную) часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта. Фак-

торы управления для предприятия могут быть внутренними (в этом случае речь может идти о механизме управления предприятием) или внешними (механизм взаимодействия с другими предприятиями и организациями).

Структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Процесс управления – это процесс постановки целей, планирования и контроля организации и руководства исполнением любых видов деятельности. Управленческие способности – это качества личности, данные от природы. Они не сводятся только к знаниям и навыкам, а предполагают наличие врожденных способностей быть лидером, обладать умением влиять на поведение других людей

Далее рассмотрим систему управления персоналом организации, обратимся к рисунку 3.



Рисунок 3 – Система управления персоналом

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Виды структур управления персоналом представлены в виде схемы на рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура персонала

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Ролевая структура - характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики).

Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура - характеристика трудового коллектива предприятия, общность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. В системе управления персоналом можно выделить целевые, функциональные и обеспечивающие подсистемы и организацию управления персоналом [5, С. 159].

Целевыми могут являться подсистемы: мониторинга персонала, социальной защиты персонала, должностного и профессионального роста персонала, социального развития коллектива, развитие социального партнерства.

Функциональные подсистемы: планирование персонала, маркетинг, набор и отбор, расстановка и адаптация персонала, обучение, оценка результатов деятельности и аттестации, стимулирование персонала, продвижение сотрудников и формирование резерва руководящих кадров.

К обеспечивающим относятся: информационного, технического, организационного, правового, эргономического обеспечения.

Основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью его потенциала для достижения целей организации.

Под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются: профессиональные возможности работников и руководителей; организационная культура; сложившийся в организации социально-психологический климат; преобладающий стиль управления.

В реализации кадрового потенциала можно выделить два основных направления - его стабилизацию и развитие, что представлено на рисунке 1.

На рисунке 5 показано, что основой системы управления персоналом предприятия является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.



Рисунок 5 - Реализация кадрового потенциала

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

Функции управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью виды деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал.

Именно в функциях рассматривается содержание управления как процесса. Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют собой способы воздействия на персонал и подразделяются на: административные, экономические и социально-психологические. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, определяют стиль его руководства.

Основными принципами управления персоналом могут быть названы:

- подбор кадров по личным и деловым качествам; поощрение открытого соревнования между работниками, стремящимися занять руководящие посты;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения; системность работы с кадрами; адаптивность к условиям современного хозяйственного механизма.

Методы управления персоналом отличаются друг от друга, прежде всего, своей мотивационной характеристикой. Административные методы имеют прямой характер воздействия на персонал. Это означает, что любой административный акт должен быть обязательно выполнен. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения людей, как чувство долга и осознанная необходимость производственной и технологической дисциплины.

Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер воздействия, то есть при их применении нельзя рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение степени и эффективности воздействия. Экономические методы основаны на использовании материальных мотивов поведения людей, а социально-психологические – на использовании социальных и личностных мотивов поведения [6, С. 110].

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразде-

лений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планирование кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала, деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управления нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. 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, аудита персонала.

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.



Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди - источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием. Без управления людьми не может функционировать ни одна организация - большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая.

Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками. Схема управления персоналом приведена в таблице 3 [7, С. 124].

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения состоящих задач.

Таблица 3 - Схема управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Определение потребности в персонале и планирование его численности	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма, отбор и увольнение персонала	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура предприятия
Обучение и повышение квалификации	Поощрительная система оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность предприятия
Оценка персонала и работы служб персонала		Взаимоотношения с профсоюзами	

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности: планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат; набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям; отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного

в ходе набора; определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала; профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку; обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения; оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника; повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большой или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма; подготовка руководящих кадров, управление продвижения по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров; трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров; занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы).

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

## 1.2 Понятие эффективности системы управления персоналом

Важнейшими экономическими и социальными характеристиками любой деятельности, независимо от сферы ее осуществления, является объем и структура используемых при этом ресурсов, конечный результат этого использования - эффект и достигаемая таким образом эффективность, как отношение этого эффекта к затраченным ресурсам. Качественно и количественно, как сам эффект, так, в конечном счете, и эффективность могут быть весьма различны. В связи с этим возникает проблема оптимальности использования ресурсов, то есть получения от них максимально возможного в данной ситуации эффекта. Оптимальный уровень эффекта от использования ресурсов должен быть предварительно определен, а затем в процессе реальной деятельности должны быть найдены и реализованы пути его достижения.

Все сказанное в полной мере следует отнести и к функции управления персоналом, являющимся главным ресурсом, используемым в процессе любой деятельности. Однако, с учетом ряда возникающих при этом особенностей. Персонал каждой системы в целом и в каждой его структурной единице является одновременно управляющим звеном в процессе ее деятельности, но при этом сам он также оказывается и объектом управления, осуществляемого специальной, выделяемыми в его составе структурами, которые как раз и составляют систему управления персоналом.

Эффективность персонала выражается в положительных результатах, достигаемых системой. Но она может быть обеспечена только при эффективном управлении самим персоналом. Именно это управление создает условия, при котором решения, принимаемые персоналом, будут своевременными, целесообразными, реально осуществимыми и эффективными. Возникает, однако, ряд проблем методологического и организационного характера, как обеспечить обоснование и выбор именно таких управленческих решений. Характер возникающих при этом проблем виден из рисунка 6.

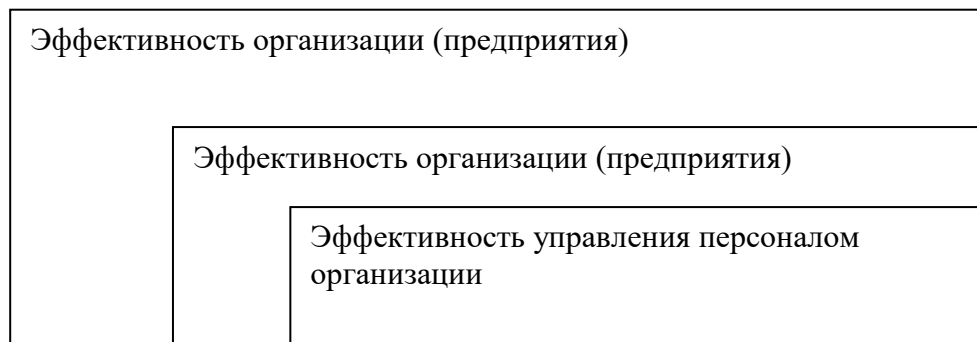


Рисунок 6 - Уровни оценки эффективности организации

Эффективность системы управления персоналом организации - это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации.

Эффективная деятельность организации требует выработки направления ее развития. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, классифицируются по разным признакам. По содержанию факторы делятся на организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические, по форме воздействия - на факторы прямого и косвенного воздействия, по продолжительности воздействия они могут быть кратковременными и длительного воздействия. По степени формализации различают факторы количественно измеримые и неизмеримые.

Критерий эффективности - это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Эффективность управления персоналом получает свое косвенное выражение в системе показателей экономической эффективности. Методика непосредственной оценки эффективности управления персоналом предполагает сопоставление затрат и результатов труда и исчисление на этой основе показателей эффективности.

Затраты на персонал подразделяются на основные и дополнительные. К основным расходам относятся заработная плата, оклады штатных сотрудников и внештатных работников, прочие выплаты. Это удельные затраты на персонал, которые позволяют увязывать затраты на оплату труда с основными показателями деятельности предприятия при планировании его развития.

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

При оценке эффективности управления возникает необходимость ответить на вопросы о том, что такое результат управления и каковы затраты, связанные с его достижением.

Очевидно, что управление эффективно постольку и в той степени, постольку и в какой мере оно способствует осуществлению задач предприятия (организации). Общеизвестно, что эффективность производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется уровнем организаторской работы, т.е. эффективностью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, экономикой в целом.

Повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам. По содержанию факторы можно подразделить на:

- 1) организационные-рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- 2) экономические-система материального поощрения и материальной ответственности;
- 3) технические-технический уровень, механовооруженность труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- 4) физиологические-санитарно-гигиенические условия труда;

5) социально-психологические-межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различаются факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К таким факторам обычно относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п. Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на работу организации. К ним относят психологический климат коллектива, стиль управления, динамику формальных и неформальных групп и др.

По продолжительности воздействия выделяют факторы кратковременного и длительного воздействия. Кратковременное воздействие могут иметь, например, нарушения трудовой дисциплины. Большинство факторов имеют длительное воздействие: к ним относятся стиль управления, психологический климат и т.п.

По степени формализации факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть подразделены на факторы количественно измеримые и неизмеримые. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т.п. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др. не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы. На эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние, помимо управления, и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

Оценивая эффективность функционирования системы управления, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

Определение экономической эффективности предполагает сопоставление результатов и затрат. Повышение эффективности есть получение лучших результатов с меньшими затратами.

Эффективность системы управления персоналом отражает соотношение результативности и затрат на получение данного эффекта и направлена на наиболее полную реализацию поставленных целей. Она во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми. Не случайно, что данное понятие часто смешивается с такими близкими понятиями, как «оценка эффективности персонала», «оценка эффективности службы персонала» [5].

Анализ понятий результативности и эффективности системы управления персоналом позволяет сформулировать набор критериев эффективности (таблица 4), которые можно разделить на три группы. В первую входят критерии, которые характеризуют результативность функционирования системы в целом. Во вторую группу - критерии, характеризующие результативность работы отдельных функциональных подсистем управления персоналом. Третья группа представлена затратами на управление персоналом. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. То есть, в другой интерпретации, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

Таблица 4 - Смена подходов к управлению персоналом

XX век	XXI век
Персонал как затраты	Персонал как ресурс
Набор и учет кадров	Наращивание кадрового потенциала

Окончание таблицы 4 – Смена подходов к управлению персоналом

XX век	XXI век
Планирование кадров в соответствии с производственными планами	Интеграция планирования человеческих ресурсов и корпоративного планирования
Тотальный контроль	Координация целей
Оценка деятельности	Оценка результата (управление результатами труда)
Централизованное вертикальное управление	Децентрализованное горизонтальное управление
Основная целевая функция: обеспечение нужных людей в нужном месте	Основная целевая функция: эффективность взаимодействия человека и организации

Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять количественные методы к системе управления, которая принципиально рассматривается с качественной точки зрения. Анализ же существующих подходов позволяет выделить три самых общих подхода.

Первый подход: его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие: прибыль предприятия; затраты на 1 рубль продукции; уровень рентабельности; дивиденды на 1 акцию и т.д.



Второй подход: сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда. В качестве таких показателей выделяются: производительность труда (выработка на 1 рабочего); общий фонд оплаты труда; темпы роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

Третий подход: сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие: текучесть персонала; уровень квалификации; затраты на обучение работников; расходы на социальные программы и т.д.

### 1.3 Методы исследования системы управления персоналом

Управление персоналом включает в себя сочетание различных методов воздействия на работников. Исследование персонала может включать в себя: оценка потенциала работника (т.е. оцениваются его профессиональные знания и умения, желание развивать их); оценка индивидуального вклада (результативность вклада каждого сотрудника, соответствие занимаемой должности); аттестация кадров (общая оценка сотрудника, его навыков, коммуникаций с клиентом и т.д.).

Существует несколько методов исследования персонала, рассмотрим классификацию, представленную Егоршиным Е.А. (табл.5).

Таблица 5 – Методы исследования персонала [5]

Метод	Описание	Комментарий
Интервьюирование	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной схеме для получения дополнительных данных о человеке	По результатам опроса можно получить общее представление о сотруднике
Анкетирование	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Возможность выявить потенциал, отношение к работе и др.
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником внеформальной обстановке и на рабочем месте	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью тестов	Психологический портрет

Окончание таблицы 5 – Методы исследования персонала [5]

Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения	Отчет об инциденте и поведении человек
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по ролям	Отчет об игре. Оценка игроков и их роли

Метод наблюдения часто используется на подготовительном этапе исследования (при первоначальном знакомстве с полем исследования), а также как вспомогательный метод в комплексных исследованиях. Однако, наблюдение может выступать и как основной диагностический инструмент (например, в исследованиях организационного поведения) [4].

Метод тестирования довольно широко используется при проведении организационной диагностики в управлении персоналом. Данный метод заимствован из психологии, однако при использовании психодиагностических методов в рамках оргдиагностики исследователь не ограничивается анализом индивидуальных данных, а осуществляет их обобщение.

Опрос – это метод сбора первичной вербальной (речевой) информации, основанный на непосредственном или опосредованном взаимодействии между исследователем и опрашиваемым.

Метод анкетирования предполагает, что непосредственный руководитель оценивает работника, заполняя стандартизированные формы. Такой способ оценки экономичен с точки зрения временных затрат и бюджета, но крайне субъективен и малоинформативен. Как правило, стандартная шкала не учитывает особенности профессии, что в разы снижает ценность полученных сведений. [6]

Что касается экспертной оценки, существует два основных подхода. Пер-

вый подход к экспертной оценке: процедура, в ходе которой моделируются различные варианты деятельности, и специально подготовленные эксперты измеряют степень выраженности значимых для эффективности деятельности параметров. В роли экспертов выступают специалисты в области психологии и наблюдения (внешние эксперты).

Второй подход к экспертной оценке - изучение и анализ мнений экспертов об испытуемых посредством заполнения ими специально разработанных анкет. В роли экспертов выступают сотрудники организации, где проводится оценка, хорошо знающие оцениваемый персонал (внутренние эксперты).

Деловая игра — это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности. С помощью данного метода можно оценить способность сотрудника выходить из различных ситуаций и управлять ими [9].

Под методами управления персоналом понимаются такие способы воздействия на сотрудников организации, которые преследуют цель осуществления координации их деятельности в процессе функционирования всей организации. Выделяют три обширные группы методов управления персоналом (табл. б), а именно: административные, экономические, социально- психологические.

Таблица 6 – Методы управления персоналом [10]

№	Методы	Составляющие
1	Административные	Формирование структуры органов управления
		Утверждение административных норм и нормативов
		Правовое регулирование
		Отбор, подбор, расстановка кадров
		Разработка должностных инструкций и стандартов организации
		Административные санкции и поощрения
2	Экономические	Технико-экономический анализ
		Технико-экономическое планирование
		Экономическое стимулирование
		Финансирование

Окончание таблицы 6 – Методы управления персоналом [10]

2	Экономические	Мотивация трудовой деятельности
		Оплата труда
		Ценообразование
		Налогообложение
		Страхование
		Установление материальных санкций и поощрений
3	Социально-психологические	Социально-психологический анализ
		Социально-психологическое планирование
		Создание творческой атмосферы
		Участие работников в управлении
		Социальная мотивация и стимулирование
		Удовлетворение культурных и духовных потребностей
		Формирование коллективов, групп
		Установление социальных норм поведения
		Развитие у работников инициативы и ответственности
		Установление моральных санкций и поощрений

Как видно из таблицы 6, каждая группа методов управления включает в себя не менее шести составляющих, что говорит об обширном выборе методов управления персоналом в организации.

Метод административного управления основан на строгих правилах внутреннего трудового распорядка, четкой иерархии в коллективе и распределении обязанностей. Как правило, полномочия руководства безусловны. Часто в организациях с таким стилем управления существует материальная ответственность и высокоразвитая корпоративная культура. Среди основных особенностей для данной группы необходимо выделить строгое соблюдение правил и инструкций, строгую дисциплину, иерархию, кадровый контроль, учет рабочего времени, материальную ответственность, корпоративную культуру [2].

В отличие от административного, экономический метод основан не на контроле, а на материальной мотивации персонала. Экономический метод воздействует на совершенно разные человеческие инстинкты. Это чувство собственности, стремление к личному материальному благополучию. Особенности экономического метода управления персоналом – это материальная

мотивация персонала, необязательный административный контроль персонала, в результате больше свободы для самостоятельных действий, четкая ссылка на результат, система штрафов и бонусов, преимущества и привилегии.

Социально-психологический подход предполагает использовать более высокоуровневые черты характера сотрудников, чем в административном: амбициозность, потребность в самовыражении, необходимость чувствовать себя частью команды. Ключевые особенности социально-психологического стиля управления заключаются в том, что необходимо воспринимать сотрудников как членов команды, а не как подчинённых. Необходимо избегать прямого навязывания людям своей воли [4].

Реализация административных методов осуществляется через управленческие воздействия на персонал, можем выделить шесть различных видов административного воздействия на персонал, рассмотрим их на рисунке 7:



Рисунок 7 – Виды административного воздействия на персонал [5]

В основе организационного типа воздействий — утвержденные внутренние нормативные документы: устав организации, организационная структура и штатное расписание, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Данные документы необходимы для регламентации деятельности сотрудников.

Распорядительные воздействия подразумевают под собой соблюдение требований внутренних нормативных документов, к которым относятся приказы, указания, распоряжения, инструкции и так далее.

Дисциплина подразумевает подчинение определенным правилам поведения. Поэтому за дисциплинарный проступок работодатель имеет право применить к сотрудникам такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор, увольнение.

Материальная ответственность заключается в правиле, если сотрудник наносит компании ущерб в результате своих противоправных действий или, наоборот, бездействия, то он несет материальную ответственность.

Административная ответственность и взыскания применяются если сотрудник совершает административные правонарушения. Это может быть предупреждение, административный штраф, лишение специального права, дисквалификация.

Уголовная ответственность – это крайняя мера, которая грозит сотруднику в случае, если он совершает общественно опасное деяние в виде противоправных действий.

Анализ внутренней и внешней среды. Внешняя среда прямого (STEP-фактора) и косвенного (покупатели, поставщики, конкуренты, правительство) воздействия содержит возможности и угрозы для развития предприятия.

Внешняя среда является источником, который снабжает организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, что обеспечивает возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И они требуют многих других организаций, которые находятся в той же среде. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы из внешней среды. Это может ослабить его потенциал и привести ко многим негативным последствиям для организации.

Внутренняя среда организации является источником ее жизнеспособно-

сти. Он воплощает в себе потенциал, который позволяет организации функционировать и, следовательно, существовать и выживать в течение определенного периода времени. Но внутренняя среда также может быть источником проблем и даже смерти организации, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

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. В данном разделе рассмотрим основные методы и методики анализа и диагностики системы управления персоналом.

Стратегия управления персоналом - 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. Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в таблице 7 [8, С. 213].

Таблица 7 - Факторы внешней и внутренней среды организации

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	Факторы международного характера. Социально-демографические факторы. Технологические факторы. Экономические факторы. Политические факторы. Правовые факторы. Экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные и другие факторы.



## Окончание таблицы 7 - Факторы внешней и внутренней среды организации

<p>Внешняя среда: непосредственное окружение</p>	<p>Местный рынок труда, его структура и динамика. Рыночная инфраструктура. Кадровая политика конкурентов. Состояние окружающей среды. Здравоохранение. Наука и образование. Культура. Торговля, общественное питание, транспорт и связь, строительство</p>
<p>Внутренняя среда</p>	<p>Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текущая кадров. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Производительность труда. Меры социальной защиты. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом.</p>

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала 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 персоналом.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT.

Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации.

Идентификация стратегий управления персоналом предприятия предполагает проверку потенциально возможных стратегий и программ действий на соответствие поставленным целям с помощью системы рейтинговой оценки, которая показана в таблице 8.

Таблица 8 - Матрица выбора оптимальной стратегии управления персоналом организации

Стратегии	Цели фирмы				Общая сумма баллов
	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	
V <sub>1</sub>	C <sub>1</sub> /P <sub>1</sub>	C <sub>2</sub> /P <sub>2</sub>	C <sub>3</sub> /P <sub>3</sub>	C <sub>4</sub> /P <sub>4</sub>	
V <sub>2</sub>					
...					

Основные методы исследования систем управления представлены на рисунке 8.

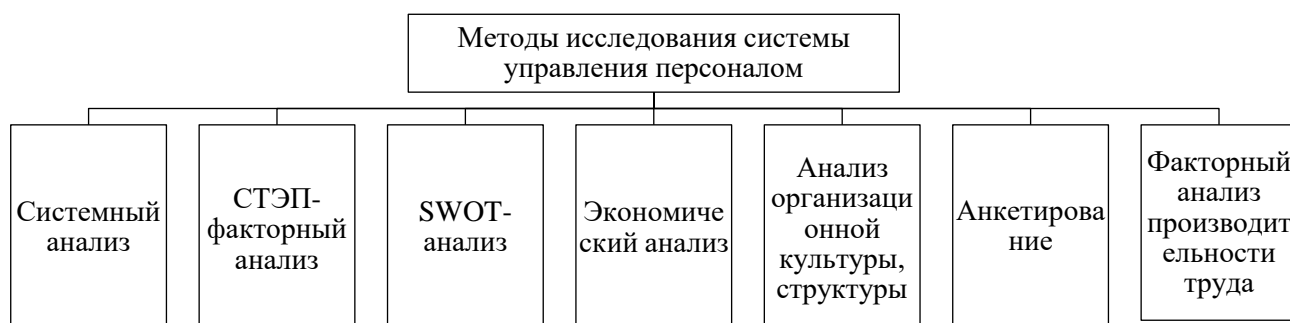


Рисунок 8 - Методы исследования кадровой политики предприятия

Системный анализ - это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации. Конечной целью системного анализа является разработка и внедрение выбранной эталонной модели системы управления.

Термин «СТЭП» («STEP») означает анализ макросреды, в основе которого лежит изучение социальных, технологических, экономических и полити-

ческих факторов. STEP - анализ включает в себя рассмотрение четырех факторов: S - social (социальных); T - technological (технологических); E - economic (экономических); P - political (политических). Стратегический анализ каждого из четырех компонентов должен быть системным, так как все они взаимосвязаны.

SWOT-анализ - это универсальный метод стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ - инструмент, который помогает определить:

S (strength) - сильные стороны, преимущества перед конкурентами в данной конкретной ситуации;

W (weaknesses) - слабые стороны, объективные недостатки;

O (opportunities) - возможности для повышения конкурентоспособности;

T (threats) - угрозы (возможные действия со стороны конкурентов, изменения законодательства, форс-мажорные обстоятельства и пр.).

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

Особая важность анализа организационной культуры для системы управления персоналом состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основными исследователями занимающимися изучением понятия «персонал» и все, что к нему относится, например «управление персоналом», «квалификация персонала» и многое другое, основными являются такие как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Еремина Б.Е., Чаплина А.Н., Паркинсон Д.Р., Метланд Я. и другие.

Персонал в деловой организации (кадры) - это определенный по количеству и качеству, состав трудовых ресурсов, необходимый для организации работы по достижению поставленных целей.

Дуализм – двойственность персонала - заключается в том, что его можно рассматривать как субъект и объект управления.

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. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планирование кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров:

- 1) наем, отбор и прием персонала, деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация;
- 2) мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- 3) управление конфликтами и стрессами;
- 4) обеспечение безопасности персонала;
- 5) управления нововведениями в кадровой работе;
- 6) обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;

- 7) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- 8) управление поведением персонала в организации;
- 9) управление социальным развитием;
- 10) высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно - методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. 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, аудита персонала.

Общество с ограниченной ответственностью «Ситимаркетинг» создано путем учреждения в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом РФ от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021, с изм. 25.02.2022) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Проведенный SWOT-анализ показал, что для сохранения лидерства «Ситимаркетинг» следует опираться на стратегию развития интеллектуального уровня, предполагающую создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать свою рыночную долю за счет позиций предприятия лидера.

Такая стратегия может потребовать усиления барьеров для конкурентов за счет улучшения качества обслуживания клиентов, необходимо расширять и углублять ассортимент предоставляемых услуг с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты. На основании проведенной экспертной оценки (по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, был построен их профиль. Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы.

В данном случае к таким провалам относится:

- уровень трудовой дисциплины; организация процесса обучения и аттестации персонала;
- управление деловой карьерой персонала;
- уровень конфликтности в коллективе;
- мотивационная программа;
- возможность карьерного роста.

Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы совершенствовать кадровую политику на предприятии. Проведя анализ оценки кадрового состава и потенциала предприятия эксперты выявили положительные аспекты такие как: высокий уровень управления верхнего и среднего звена, соответствующую структуру кадрового состава на данном предприятии.

Слабыми сторонами является неуккомплектованность кадровым составом, неудовлетворенность должностным статусом, необеспеченность персонала технологическим процессом, сложная социально-демографическая структура кадрового потенциала. Отсутствие изменений в области управления трудовыми ресурсами ООО «Ситимаркетинг» приведет к дальнейшему ухудшению показателей трудового потенциала и конкурентоспособности предприятия

Предотвращение этого возможно при условии проведения на предприятии комплекса взаимосвязанных мероприятий. При этом необходимо помнить, что максимальный эффект достигается лишь в том случае, если используется комплексный подход, что обеспечивает возникновение синергетического эффекта.

На основе проведенного анализа механизма управления персоналом ООО «Ситимаркетинг» были выявлены недостатки в ее развитии: низкий уровень мотивации персонала, отсутствие программы обучения и аттестации персонала. Второе мероприятие основано на служебном и профессиональном продвижении. Цель данного мероприятия - повышение эффективности использования персонала в соответствии с целями организации.

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

1) повышение квалификации административно-управленческого персонала на курсах дополнительного образования. Повысит образовательный уровень управленческого персонала и эффективность их деятельности, что окажет благоприятное воздействие на эффективность работы организации;

2) проведение аттестации работников управленческого уровня. Позволит выявить отрицательные и слабые стороны в деятельности управленческого персонала и принять своевременные меры по их ликвидации;

3) проведение аттестации торгово-оперативного персонала необходимо для выявления слабых сторон в работе персонала и своевременного их устранения, что повысит качество обслуживания покупателей.

2. Разработка новой системы оплаты труда торгового персонала, основанной на следующих принципах: В общем виде структура оплаты труда работника предприятия должна быть представлена в виде двух блоков: А Неизменяемая (условно неизменяемая) часть заработной платы, частями которой могут быть:

1) Основная заработная плата. Обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии выработки необходимого рабочего времени.

2) Дополнительная заработная плата. К дополнительной заработной плате относятся различные виды доплат, надбавок, компенсаций.

Выявлено повышение баллов до 22,6 при реализации программы мероприятия, это говорит о необходимости внедрения аттестации и повышения квалификации персонала как совершенствование системы управления персоналом ООО «Ситимаркетинг».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2022 г. – М.: Омега-Л, 2022. – 681с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля).– Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2022. – 206 с.
3. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 367 с.
4. Одегов Ю. Г. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями / Ю. Г. Одегов, Т. О. Соломанидина // Управление персоналом. - 2020. - N 5. - С.66-71.
5. Организация работы по обучению персонала // Управление персоналом. - 2019. - N 1-2. - С.56-63.
6. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом . - 2019. - No. 3. - С.55-58.
7. Александров Г.И. Менеджмент в сфере услуг // ВНИИТПИ: экспресс-информ. - 2018. - №3.
8. Арлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнова. М.: Экономика, 2021.
9. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2019.
10. Банников С. А. Принципы и методы организации рационального управления коллективом на основе использования потенциала персонала / С. А. Банников // Консультант директора. - 2019. - N 9. - С.33-36.
11. Богатов Д. Увольнять или обучать? / Д. Богатов, Е. Кириллова // Современная торговля. - 2019. - N 3. - С.85-89.
12. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. -2018. - N 7. - С.112-115.



13. Безручко П. Как повысить результативность команды? / П. Безручко // Менеджмент сегодня. – 2019. - N 2. - С.7-10.
14. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор / Д. Бейлстрекси // Европейское качество. - 2019. - N 3. - С.36-47.
15. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. – М.: Экзамен, 2019. – 320с. 3.
16. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. – М.: Экзамен, 2019. – 320с.
17. Бычин В. Б. Кадровая составляющая нормирования труда / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, В. Малинин // Управление персоналом. - 2019. - N 6. - С.63-66.
18. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента: / Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая Школа, 2019. – 570 с. 4.
19. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента: / Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая Школа, 2019. – 570 с.
20. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2019. - N 15.- С.48-53.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / Егоршин А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. – 720с.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / Егоршин Изм. Лист № докум. Подпись А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 720с..
23. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2019. – 208 с.
24. Кожина Е.В. Зарубежный опыт организации и стимулирования труда в современных условиях// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть I / Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2019. – С. 12 - 16.

25. Кожина Е.В. Исследование содержания понятия конкурентоспособности как экономической категории// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть II/ Под ред. А.Е. Карлика.-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.-2019.– С. 25 – 27.
26. Кожина Е.В. Необходимость и основные направления реформирования тарифной системы// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть I / Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2017. – С. 18 – 22.
27. Кожина Е.В. Трудовой потенциал – как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть II / Под ред. А.Е. Карлика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2019. – С. 44 – 49.
28. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности// Российское предпринимательство.- 2019.- №11(1) – С. 16 - 19.
29. Караневский П.И. Учебно-методическое пособие по дисциплине «История предпринимательства в индустрии предоставления услуг»/ П.И. Караневский. - М.: 2017. 10.
30. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М.: ГАУ, 2018. – 842 с. 2.
31. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М.: ГАУ, 2019. – 842 с.
32. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 370 с. 7.
33. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 370 с.

34. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Федорова Н.В. – М.: Финстатинформ, 2019.- 430 с.
35. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2020.
36. Красноярский край. Красноярскстат. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. -Красноярск : Красноярскстат, 2021. - 88 с.
37. Красноярский край. Красноярскстат. Красноярский край в цифрах : стат. справочник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2021. - 39 с.
38. Красноярский край. Красноярскстат. Красноярский край в цифрах в 2021 году : крат. стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2021. - 143 с.
39. Красноярский край. Красноярскстат. Основные показатели оптовой торговли Красноярского края в 2013 году : статистический бюллетень / Федер. служба гос. статистики Рос. Федерации ; Красноярский край. Красноярскстат. - Красноярск : Красноярскстат, 2021. - 29 с.
40. Красноярский край. Красноярскстат. Социально-экономический мониторинг положения Красноярского края среди субъектов РФ Сибирского федерального округа : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2021. - 99 с.
41. Красноярский край. Красноярскстат. Экономика Красноярского края в 2021 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2021. - 465 с.
42. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2019. - N 6. - С.78-83.
43. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плешин. – СПб.: Просвет, 2019. – 428 с.

44. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2019. - N 3. - С.5-12.
45. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2019. – 555 с.
46. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2017. – 555 с.
47. Малая О. Корпоративное обучение как социокультурный проект / О. Малая // Предпринимательство. - 2018. - N 6. - С.31-46.
48. Миляева Л. Мотивационная модель управления персоналом инновационных организаций / Л. Миляева // Человек и труд. - 2018. - N 8. - С.60- 64.
49. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде / Л. Миляева // Человек и труд. - 2019. - N 7. - С.78-81.
50. Насибян С. С. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентного преимущества банковской системы / С. С. Насибян // Предпринимательство. - 2019. - N 2. - С.142-149.
51. Нестерчук Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик // Деньги и кредит. - 2020. - N 11. - С.48- 52.
52. Приголовко В. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / В. А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. - 2019. - N 1. - С.108-112
53. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : Учебник для вузов / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2019. - 279 с.
54. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2017. - N 10. - С.14-17.
55. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2019. - N 7. - С.62-66.

56. Сборник Федеральной службы государственной статистики на сайте <http://www.gks.ru/> (дата обращения 01.05.2022)
57. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2019. - N 22. - С.51-53.
58. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2019. - N 8. - С.90-101.
59. Сценарные условия, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и прогнозируемые изменения цен (тарифов) на товары, услуги хозяйствующих субъектов, осуществляющих регулируемые виды деятельности в инфраструктурном секторе, на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. Электронный ресурс: [http:// www.esonomy.gov.ru](http://www.esonomy.gov.ru) (дата обращения 01.05.2022)
60. Теория организаций и организационное проектирование : пособие по неклассической методологии : учеб. пособие / ред. Т. П. Фокина. - Саратов : Издво Саратов. ун-та, 2018. - 240 с.
61. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: ПРИОР, 2018. – 548 с.
62. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, 2018. – 682 с.
63. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2017. - 448 с.
64. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2017. - 448 с.
65. Чижов Н. А. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией / Н. А. Чижов // Человек и труд. - 2018. - N 12. - С.77-78. 5.

66. Чижов Н. А. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией / Н. А. Чижов // Человек и труд. - 2017. - N 12. - С.77-78.

67. Чурюмов Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. - 2018. - N 6. - С.29-34.

68. Шакиров Н. Ш. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Ш. Шакиров // Проблемы теории и практики управления . - 2020. - N 10. - С.107-115.

69. Шаповалов В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации / В. Шаповалов // Управление персоналом. - 2018. - N 18. - С.43-44.

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

И. В. Кротова И. В. Кротова

« 21 » 06 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

А. Н. Чаплина А. Н. Чаплина

« 06 » 06 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
профиль 38.03.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Повышение эффективности системы управления  
персоналом предприятий сферы услуг

тема

Научный

руководитель И. В. Шедрина канд. экон. наук, доцент ТЭТ ИТиСУ Шедрина И. В.  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

В. Д. Васильев 451516234 ЗЭУ17-02БМО Васильев Н. Д.  
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

В. Д. Васильев  
подпись, дата

И. В. Шедрина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2022