

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
«_28_» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«_28_» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Формирование механизма управления персоналом предприятия
сферы услуг

Научный
руководитель _____ доцент, канд.экон.наук _____ И. В. Щедрина
подпись, дата _____ должность, ученая степень _____ инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЗЭУ17-02Б- А. А. Минасян
_____ МО _____
подпись, дата _____ номер зачетной книжки _____ номер группы _____ инициалы, фамилия

Нормоконтролер: _____ И.В. Щедрина
_____ подпись, дата _____ инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	1
Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом в организации сферы услуг	5
1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом предприятия сферы услуг.....	5
1.2 Механизм управления персоналом предприятия сферы услуг	15
1.3 Методы исследования системы управления персоналом	24
Заключение	32
Список использованных источников.	34
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	40

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

ВВЕДЕНИЕ

Основу любой организации составляет персонал: от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы во многом зависит результат работы. Поэтому, для того чтобы организация работала эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, используя различные методы управления персоналом.

Без управления персоналом не может существовать ни одна организация. В силу этого особую актуальность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом.

Необходимо также отметить, что эффективная система управления персоналом является основным фактором обеспечения конкурентоспособности организации. Следовательно, разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления персоналом - одна из наиболее важных задач современного менеджмента.

Объектом дипломной работы является предприятие ООО «Кофе Просто Космос».

Предмет исследования - система управления персоналом в ООО «Кофе Просто Космос».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов системы управления персоналом в организации сферы услуг, также анализ существующего механизма управления персоналом в ООО «Кофе Просто Космос», последующая разработка мероприятий, направленных на совершенствование механизма управления персоналом, и их социально-экономическая эффективность.

Для достижения поставленной цели в дипломной работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и особенности управления персоналом в организации сферы услуг;
- выявить особенности системы управления в организациях сферы услуг.

- рассмотреть показатели оценки эффективности системы управления персоналом организации.
- изучить информационную базу и методы механизма управления персоналом предприятия;
- дать общую характеристику организации и проанализировать стратегии ее развития;
- провести анализ организационной среды ООО «Кофе Просто Космос»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность организации;
- исследовать существующую систему управления персоналом в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию механизма управления персоналом в организации сферы услуг;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ управления персоналом в организации сферы услуг. В частности, в ней рассмотрены понятие, сущность и особенности системы управления персоналом в организации сферы услуг; изучены основные показатели оценки системы управления персоналом на предприятии и методы разработки стратегии устойчивого развития организации сферы услуг.

Во второй главе был проведен комплексный анализ ООО «Кофе Просто Космос», дана организационно-правовая характеристика и проведен мониторинг организационной среды, для определения оптимальной функциональной персонал-стратегии. И изучен существующий механизм управления персоналом на исследуемом предприятии.

Третья глава посвящена разработке мероприятий, направленных на совершенствование механизма управления персоналом в «Кофе Просто Космос» и дана их социально-экономическая эффективность.

Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом в организации сферы услуг

1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом предприятия сферы услуг.

Одним из главных, если не самым важным объектом управления в современных организациях является именно персонал. Одновременно с развитием науки об управлении менялся и взгляд на персонал- от одного из факторов производства во времена научного менеджмента до особого, уникального объекта управления в организации в XXI веке. Таким образом, можно сказать, что данные взгляды являются диаметрально противоположными, поэтому имеет смысл рассмотреть подробнее эволюцию взглядов на персонал организации, что изображено на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Эволюция концепций персонала в организациях

Начнем с первой концепции, которая называется экономической, и как можно заметить, она получила свое распространение как раз во времена научной школы управления (Ф. У. Тейлор, Г. Форд, Г. Гантт и другие). Основной ее идеей является то, что сотрудники рассматриваются как инструмент достижения экономического благосостояния организации. Несмотря на то, что период расцвета данной концепции уже давно позади, в наши дни она все же может встречаться в организациях, в которых, как правило, работают сотрудники с низкой квалификацией. Целью данной концепции является максимальное использование производственного потенциала работников, а главным рычагом воздействия на

сотрудников становится заработная плата, так как в основном такие сотрудники ориентируются на удовлетворение базовых потребностей в результате работы, для чего достаточно стабильного оклада.

Следующая концепция – организационно-административная, и годы ее развития приходят на появление классической школы управления (А. Файоль, М. Вебер). В ней человек начал восприниматься как один из организационных ресурсов, и основой прогрессивной идеей данной концепции стало словосочетание «человек- позиция в штатном расписании». Человек стал теперь считаться не фактором производства, а уже элементом формальной организационной структуры, о чем, собственно, и свидетельствует приведенное выше словосочетание. В настоящее время эта концепция является одной из самых распространенных, поскольку используется в организациях, имеющих четкую организационную структуру, и вне зависимости от их сферы деятельности.

Третья концепция – организационно-социальная, и она связана с появлением школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Ф. Герцберг и другие). Согласно ей, человек становится невозобновляемым организационным ресурсом и элементом социальной организации. Данная концепция ставит своей целью максимальное использование потенциала сотрудника путем создания такой рабочей среды, в которой он может показать наиболее хорошие результаты. В данном случае в качестве главного рычага воздействия на сотрудника на ведущие позиции выходит мотивация, а сам сотрудник воспринимается как капитал организации. Сейчас эту концепцию также можно встретить в современных организациях, зачастую она применяется в высокотехнологичных предприятиях среднего и крупного масштаба.

Последняя концепция – гуманистическая, самая новая, и получила она свое распространение совсем недавно в сравнении с предыдущими. Ее основной идеей является: «организация для человека, а не человек для организации». Восприятие сотрудника в данном случае переходит на совершенно иной уровень, и теперь он считается главным субъектом организации. Наибольшее распространение данная концепция получила в творческой сфере, а также в малом предпринимательстве,

применение же в других отраслях пока что не видится возможным в силу того, что эта концепция ориентирована на создание необходимых условий для самореализации сотрудника.

Изменился и сам процесс управления персоналом. Так, например, тенденцией последних лет является появление в организациях HR-менеджеров, которые специализируются исключительно на персонале в отличие от менеджеров широкого функционального профиля. Используемое все чаще сокращение HR подразумевает под собой «human resources», что в переводе с английского означает «человеческие ресурсы». Но зачастую это понятие путают с понятием персонала, а также кадров, поэтому возникает необходимость определить различия между ними (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Определение кадров, персонала и HR

Таким образом, стоит отметить, что из этих понятий только персонал рассматривается в контексте объекта управления, а кадры же являются определенной социально-экономической категорией организации. Также помимо приведенных в определении выше признаков персонал обладает также следующими чертами:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками, наличие которых определяет его к одной из категорий персонала – руководители, специалисты и так далее;
- целевая направленность деятельности.

Персонал организации является достаточно многогранным, так как его составные части могут существенно отличаться друг от друга по различным признакам. В таком случае имеет смысл структурировать данные о нем, чтобы в дальнейшем использовать эту информацию при принятии управленческих решений. Примером структуры персонала может служить рисунок 1.3.

Статистическая структура	<ul style="list-style-type: none"> • распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей
Аналитическая структура	<ul style="list-style-type: none"> • в разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы • частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д
Профессиональная структура	<ul style="list-style-type: none"> • соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области
Квалификационная структура	<ul style="list-style-type: none"> • соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций
Структура персонала по уровню	<ul style="list-style-type: none"> • характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки

Рисунок 1.3 – Возможные структуры персонала в современных организациях.

Существуют также другие способы группировки персонала, как например, классификация. Сотрудников можно классифицировать по различным признакам, и на рисунке 1.4 представлен один из них – по участию в производственном и управленческом процессе.

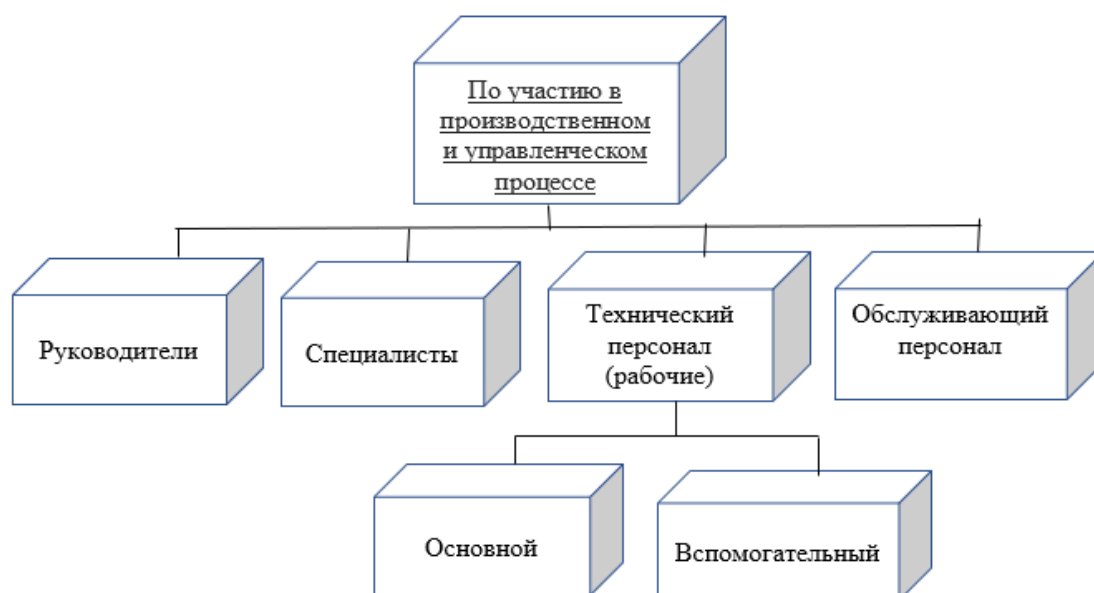


Рисунок 1.4 – Классификация персонала по участию в производстве и управлении.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно отметить, что персонал в организациях является одним из объектов управления наряду с финансами, рекламной деятельностью и другими аспектами деятельности предприятия, на что, собственно, и указывает приведенное в рисунке 1.2 определение. Наличие объекта управления логично подразумевает и присутствие субъекта – того, кто оказывает управляющее воздействие. В случае с персоналом это может быть как собственник фирмы в малом бизнесе, так и специализированный HR - менеджер в крупных организациях.

Исходя из этого, можно сказать, что субъект управления – это тот, кто осуществляет управленческие функции по отношению к персоналу. Таким образом, мы плавно подошли к такому понятию, как система управления персоналом, и будет уместно представить его определение.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом, и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнение однородных функций. В общем виде она представлена на рисунке 1.5.

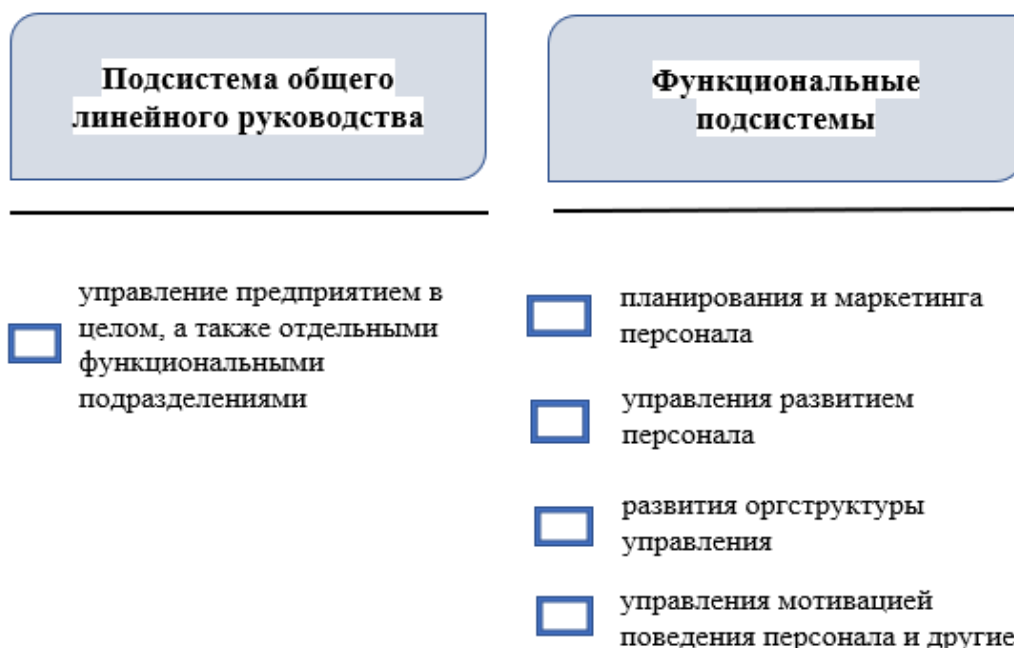


Рисунок 1.5 – Система управления персоналом в организации.

Известен тот факт, что персонал организации имеет определенные фазы воспроизводства – формирование, распределение, перераспределение и использование, в рамках которых менеджерами организации осуществляются управленческие функции – планирование, организация, мотивация и контроль.

В связи с этим возникает необходимость описать, каким образом эти функции осуществляются на каждой из стадий, и в этом может помочь матрица фаз воспроизводства персонала, представленная в приложении Л.

Таким образом, используя данную матрицу, мы можем сформулировать, что означает управление персоналом в современной организации – планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением, и использованием кадров организации. Стоит сказать, что данное определение в полной мере отражает сущность управления персоналом, и его применение является вполне обоснованием и оправданным вследствие его однозначности и простоты.

Системы, в которых протекают процессы управления, называются системами управления.

Среди специалистов в области управления имеет хождение ряд формулировок понятия «система управления» (И. Ансофф, О.С. Виханский, А.И.

Наумов, Д.М. Розенберг, Р.А. Фатхутдинов и др.). Наиболее емкой является следующая: система управления – это совокупность элементов, образующих иерархию контуров циркуляции и преобразования информации в процессе реализации концепции управления, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации.

Критерием принадлежности некой системы к системе управления может служить следующее положение: если данная система является неотъемлемой частью организации, ее действиями осуществляется управление организацией, и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как систему управления. То есть, управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления.

Поскольку управление - специфическая функция, то она реализуется определенными элементами системы. Система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Действительно, если предположить, что в системах не может быть бесцельных процессов, то очевидно, что, если есть цель деятельности, должно быть управление достижением этой цели и сама деятельность по ее достижению.

Таким образом, налицо разделение функций управляющей и управляемой подсистем. Подобное разделение явилось объективной необходимостью, вызванной усложнением процессов деятельности во всех ее областях, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей различных процессов. Появляется необходимость согласования целей и усилий индивидуумов, коллективов предприятий, отраслей и т.д., управления их совместной деятельностью.

Управляющие воздействия направлены на то, чтобы функционирование (движение) системы управления способствовало достижению цели.

Система, формирующая управляющее воздействие, называется управляющей подсистемой (субъектом управления). Система, «испытывающая» на себе внешние воздействия, называется управляемой подсистемой (объектом

управления). Обе эти системы в совокупности с учетом их взаимодействия образуют уже новую - систему управления, как совокупность двух подсистем (управляющей и управляемой).

Связь от управляющей подсистемы к управляемой называется прямой связью. Такая связь имеется в любой без исключения системе управления (иначе не будет возможности управлять), противоположная по направлению действия связь (от управляемой подсистемы к управляющей) называется обратной связью.

Как отмечалось выше, в самом общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия между двумя участниками, один из которых в этом взаимодействии – субъект управления, а второй – объект управления (рисунок 1.6).

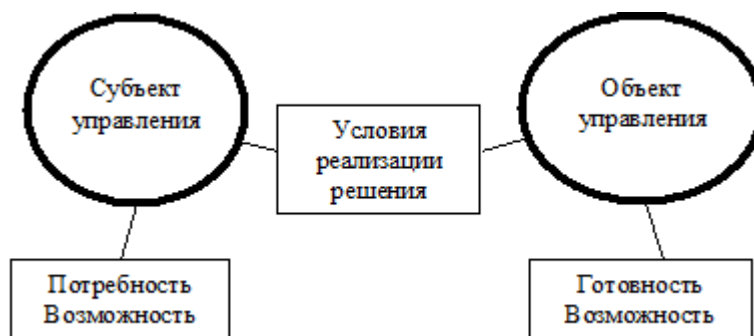


Рисунок 1.6 - Субъект и объект управления

Два момента характеризуют взаимодействие между субъектом и объектом управления:

1) субъект управления направляет объекту управления импульсы взаимодействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Эти импульсы чаще всего называются управленческими командами;

2) объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

В процессе взаимодействия необходимо наличие у субъекта управления потребности и возможности управлять, а также наличие у объекта управления

готовности и возможности выполнять команды, которые формируют отношения управления.

В рамках организации субъектом управления, то есть носителем власти, является руководитель, который в силу принятой в организации концепции управления (уровня централизации и децентрализации) может делиться полномочиями и ответственностью с нижестоящими по управленческой иерархии руководителями.

Что же касается СУ, то в качестве объектов управления могут выступать подразделения организации, специалисты, писанные и неписанные правила функционирования организации, используемые в процессе производства ресурсы и т.д.

Системы управления, как об этом уже говорилось, имеют два вида: открытые и закрытые. Основное различие между этими двумя видами систем управления заключается в том, что в закрытых системах блок управления является составной частью той системы, которой он управляет, а в открытых не является.

Если на процесс управления большее влияние оказывает ход самой управляемой операции, чем влияние внешней среды, то такая система является закрытой.

Открытые и закрытые СУ могут быть классифицированы в зависимости от характера управляющего воздействия или чувствительного элемента, или того и другого вместе. Известна классификация СУ в зависимости от характера управляющего воздействия:

- программная или жесткая;
- регулируемая;
- саморегулирующаяся;
- адаптивная.

Программные или жесткие – это такие СУ, в которых существует и действует единственная прямая связь между субъектом управления и объектом управления, по которой поступают управляющие воздействия, обязательные к исполнению. Ее разновидностью является административно-командная система.

Регулируемая система использует информацию о реакции объекта на управление, административные и экономические методы управления, интересы людей.

Саморегулирующиеся – это такие СУ, в которых регулирование осуществляется без вмешательства внешних сил.

Адаптивные СУ – это открытые системы, где объект управления подвержен возмущающему воздействию среды и реагирует на них адекватно; субъект управления находится за пределами объекта или является вышестоящим по отношению к нему.

Известны следующие основные параметры системы:

- структура;
- организованность;
- связь;
- состояние системы;
- поведение системы (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 - Основные параметры системы управления

Структура – это совокупность элементов системы, а также устойчивых связей между ними, определяющая ее основные свойства. В общем виде структура включает в себя подсистемы, элементы, компоненты.

Организованность здесь рассматривается как внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия частей системы, проявляющаяся в ограничении разнообразия их состояний в рамках системы.

Связь – это форма взаимных ограничений, накладываемых на поведение частей целого; при отсутствии ограничений связь тоже отсутствует.

Состояние системы – это известный вектор значений некоторых параметров (количество сотрудников, себестоимость продукции, рентабельность и т.п.), характеризующих систему в данный момент времени, или статическая характеристика:

Поведение системы – это совокупность действий, изменений исследуемой системы, ее реакций на внешние воздействия, режимы жизнедеятельности. Поведение системы – это динамическая характеристика системы:

Система управления является неотъемлемой частью организации и в то же время относительно самостоятельной системой в совокупности систем, составляющих организацию.

Содержание, набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от:

- типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, армейская и т.д.);
- размеров организации;
- сферы ее деятельности (производство рыночных и нерыночных товаров, работ и услуг);
- уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, средний уровень, нижний уровень управления);
- функций организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и еще от многих других факторов

1.2 Механизм управления персоналом предприятия сферы услуг

Философия управления персоналом – это часть философии организации; ее основа – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, подчиненная глобальной цели организации и воспринимаемая всеми ее работниками. Особенности философии управления представлены на рисунке 1.8

Американская	Японская	Английская	Российская
конкуренция и поощрения индивидуализма работников; четкая ориентация на прибыль компании и зависимость от нее личного дохода; четкая постановка целей и задач; высокая оплата труда, поощрение потребительских ценностей; высокий уровень демократии; социальные гарантии	традиции уважения к старшему; коллективизм, всеобщее согласие, вежливость, патернализм; преобладание теории человеческих отношений, преданность идеалам фирмы; пожизненный найм в крупных компаниях; постоянная ротация персонала; условия для эффективного коллективного труда.	традиционные ценности нации; уважение личности работника; искренняя доброжелательность; мотивация работников и поощрение достижений; обеспечение высокого качества работ и услуг; систематическое повышение квалификации; гарантии достойного заработка	зависимость версий философии от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, величины организации; коллективизм, отсутствие четкой философии или смешанная философия УП/УЧР; достаточно жесткое и не всегда гуманное отношение к персоналу min демократизация управления (малые организации)

Рисунок 1.8 – Виды философии управления

Закономерность управления персоналом - объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Основные из них представлены на рисунке 1.9

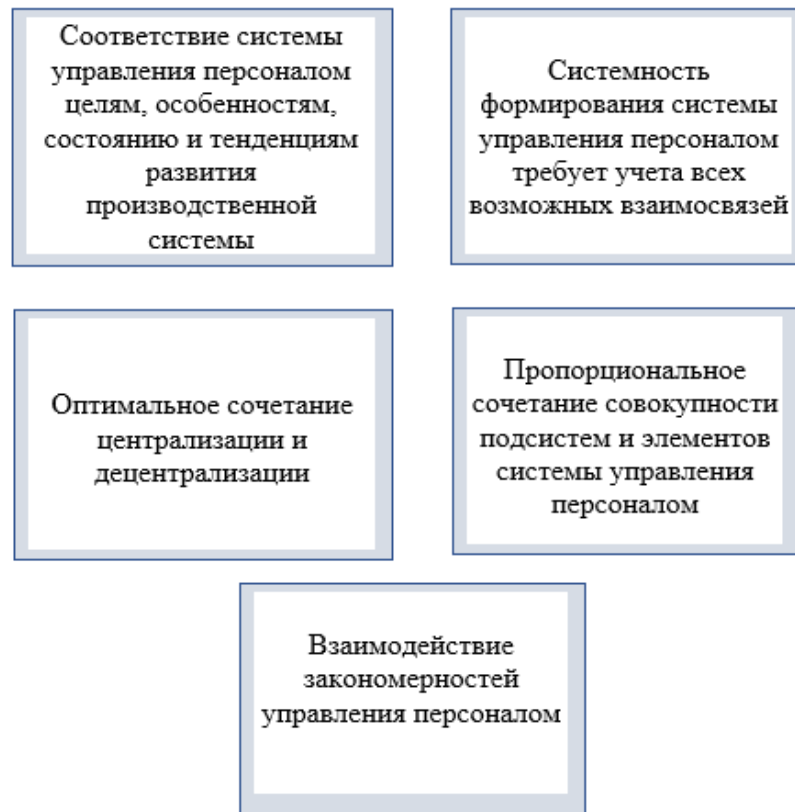


Рисунок 1.9 - Закономерности управления персоналом

Закономерности, связанные с межличностными отношениями рис. 1.10:

<u><i>Закономерность неопределенности отклика</i></u>
суть - в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия
<u><i>Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки</i></u>
один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя
<u><i>Закономерность искажения смысла информации</i></u>
чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса
<u><i>Закономерность психологической самозащиты</i></u>
каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью

Рисунок 1.10 - Закономерности, связанные с межличностными отношениями

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Общие принципы управления персоналом представлены на рисунке 1.11

Эффективность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему в общих затратах на единицу выпускаемой продукции (услуги)
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Комплексность	Необходимо учитывать факторы, воздействующие на систему управления
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальность	Многовариантная проработка предложения по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий деятельности
Простота	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию и т.п.
Научность	Учет достижений науки в области управления и изменений законов развития общественного производства в рыночных условиях
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованность	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом

Рисунок 1.11 – Общие принципы управления персоналом.

Принципы определяющие направления развития системы управления персоналом (рис. 1.12):

Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Или разделение труда в системе управления персоналом. Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации

Рисунок 1.12 - Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом Концентрации

Главной задачей менеджмента кадров считается продуктивное использование человеческих ресурсов в долгосрочной перспективе. Для этого требуется решить ряд других, не менее важных подзадач, к которым зачастую относятся:

- генерация и формирование общей стратегии;
- определение точного количества квалифицированных сотрудников с учетом действующих членов команды предприятия;
- составление графика работы, написание должностных инструкций для каждого из работников компании;
- быстрое закрытие вакансий, комплектование трудового коллектива;
- создание кадрового резерва из уже существующих кадров на руководящие должности;

- снижение риска потери ценных работников;
- организация работы с учетом специфики различных рабочих мест;
- менеджмент материальных расходов на трудящийся персонал;
- анализ, насколько качественно сотрудники выполняют свои обязанности;
- реализация программ профессиональной переподготовки работников предприятия;
- разработка стандартов оценивания персонала для будущих аттестаций, проверок;
- администрирование и предоставление возможности сотрудникам движения по карьерной лестнице;
- мотивация на эффективную работу.

В крупных компаниях и огромных корпорациях одному человеку физически невозможно справиться со всеми основными задачами. Поэтому численность специалистов HR-отдела в финансово устойчивых фирмах должна составлять не менее 1-1,2% от общего числа персонала компании.

Концепция управления персоналом предприятия – это система теоретическо-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает:

- Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.
- Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

• Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала, вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом (рис. 1.13). Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнение однородных функций.



Рисунок 1.13 -Система управления персоналом

Функции управления персоналом:

- Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование)
- Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников
- Маркетинг персонала

- Адаптация, обучение и повышение квалификации и работников, их развитие
- Планирование карьеры, обеспечение профессионально- должностного роста работника
- Мотивация и стимулирование персонала
- Управление расходами на персонал и инвестициями в человеческий капитал
- Организация рабочих мест
- Обеспечение оптимального распорядка работы
- Организация перемещения, увольнения работников
- Управление информацией и кадровое делопроизводство
- Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала
- Обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников
- Участие в реализации политики социального партнерства, правовое регулирование трудовых отношений
- Планирование и развитие организационной культуры
- Помощь администрации в формировании стратегии фирмы и организационных изменений
- Контроллинг персонала
- Работа с посредническими фирмами по подбору кадров, кадровому консалтингу
- Организационно-кадровый аудит
- Руководство персоналом

Методы управления персоналом –способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Принято выделять три группы методов управления персоналом: административные; экономические; социально-психологические рис. (1.14).

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Утверждение административных норм и нормативов. Правовое регулирование. Издание приказов, указаний и распоряжений. Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации и другой регламентирующей документации. Установление административных санкций и поощрений.	Экономическое стимулирование. Оплата труда. Капиталовложения. Кредитование. Участие в прибылях и капитале. Установление экономических норм и нормативов. Страхование. Установление материальных санкций и поощрений.	Создание творческой атмосферы. Удовлетворение культурных и духовных потребностей. Создание нормального психологического климата. Развитие у работников инициативы и ответственности. Установление моральных санкций и поощрений.

Рисунок 1.14- Классификация методов управления персоналом

Административные методы базируются на применении власти, дисциплине и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Они подразделяются на:

- организационные,
- распорядительные,
- дисциплинарные.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия, они соответствуют правовым нормам, актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер воздействия.

Главной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование трудовых ресурсов.

Основные функции системы управления персоналом организации: кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение персонала.

1.3 Методы исследования системы управления персоналом

Стоит более подробно остановиться на методах, которые наиболее часто применяются в ходе исследования системы управления персоналом, причем некоторые из них будут применены и в данной курсовой работе. Теоретиками и практиками менеджмента был выработан следующий инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, и он представлен далее.

Таблица 1.1 - Классификация методов исследования системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Интервьюирование	Системный анализ	Системный подход
Активное наблюдение рабочего дня	Декомпозиция	Аналогия
Моментные наблюдения	Сравнений	Экспертно-аналитический
Анкетирование	Корреляционный и регрессионный анализ	Моделирование
Хронометраж	ФСА	Коллективный блокнот
Изучение документов	Специализированные методы анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ)	Контрольные вопросы

Сразу стоит отметить, что некоторые из методов не будут применяться в ходе написания работы, так как они не соответствуют специфике ее темы, поэтому далее кратко расскажем о тех методах, которые будут непосредственно применены в ходе написания.

Начнем с одного из стандартных и универсальных методов, который применяется не только в исследовании системы управления персоналом, но и всей

организации в целом -SWOT-анализ. Им называется метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Данный метод был разработан в 1960х годах в Гарвардской школе бизнеса и является основой для поиска стратегии предприятия. Стандартный вид матрицы SWOT-анализа представлен на рисунке 1.15. При ее составлении также необходимо помнить, что факторы нужно указывать в порядке приоритетности. Все факторы заносятся в таблицу для удобства, а затем на основе полученных данных делаются выводы о необходимых стратегиях с указанием наиболее важных.

	<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие учебных заведений • Рост рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Преимущества кадровой политики конкурентов • Падение платежеспособности населения
<u>Сильные стороны</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия развития человеческого потенциала 2. Стратегия-структура, ориентированная на партнерство 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия-культура 2. Инновационная персонал-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> • Здоровый психологический климат • Высокая квалификация работников 		

<p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам • Не развита система служебного продвижения • Отсутствие инновационного потенциала у персонала 	1. Стратегия-культура	1. Стратегия-культура
---	-----------------------	-----------------------

Рисунок 1.15 - Матрица SWOT-анализа

Также совместно со SWOT-анализом необходимо применение такого метода, как метод экспертных оценок, суть которого заключается в привлечении группы специалистов для более детальной оценки предмета исследования.

Кроме того, при исследовании системы управления персоналом целесообразно применение анкетирования универсального метода, применяющегося во многих науках, как например, в статистике, социологии, психологии. Суть данного метода заключается в изучении мнения сотрудников по определенному аспекту деятельности предприятия путем ответов респондентами на заранее подготовленные вопросы. По результатам обработки данных анкет можно выявить основные проблемы и недостатки в организации, на которые указывают сотрудники. Так, например, проблемы структурного характера, организационной культуры можно распознать с использованием именно этого метода.

Следующий метод - PEST-анализ, маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. В какой-то степени, данный метод является предшествующим вышеупомянутому SWOT-анализу, поскольку его результаты можно использовать при определении возможностей и угроз. Также как и SWOT представляется для удобства в матричном виде. Стандартный вид матрицы представлен на рисунке 1.16.

Экономический анализ (анализ хозяйственной деятельности) – играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности

организации. Он представляет собой экономическую науку, изучающую экономику организации, ее деятельность с точки зрения оценки работы по выполнению бизнес-планов, имущественно-финансового состояния. Главной целью ставится выявление неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организаций.

<p style="text-align: center;">P (POLITICAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● тип управления государством ● стабильность правительства ● свобода слова и нормы законодательства ● уровень бюрократии и коррупции ● тенденции к регулированию или дерегулированию ● законодательство в области труда и социальной помощи населению ● наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет 	<p style="text-align: center;">E (ECONOMICAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● степень развития бизнес-структуры ● темпы роста экономики, ставки, курс валют и уровень инфляции ● уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда ● степень глобализации экономики ● уровень располагаемого дохода населения ● степень развития банков ● наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет
<p style="text-align: center;">S (SOCIO - CULTURAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● численность населения, поло - возрастная структура населения ● здоровье, образование, социальная мобильность ● привычки и характер поведения работников, отношение к работе ● общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу) ● уровень и стиль жизни ● наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет 	<p style="text-align: center;">T (TECHNOLOGICAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● вклад технологий в развитие рынка ● развитие интернет и мобильных устройств ● активность и развитие научно-технических исследований ● степень использования, внедрения и передачи технологий ● наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

Рисунок 1.16. - Матрица PEST-анализа

Предметом экономического анализа является имущественно-финансовое состояние и текущая хозяйственная деятельность организаций, изучаемая с точки зрения ее соответствия заданиям бизнес-планов и с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности работы организации.

Содержание экономического анализа — это всестороннее и детальное изучение на основе всех имеющихся источников информации различных аспектов функционирования данной организации, направленное на улучшение её работы путем разработки и внедрения оптимальных управленческих решений,

отражающих резервы, выявленные в процессе проведения анализа и пути использования этих резервов.

Системный анализ - научно-методологическая дисциплина, которая изучает принципы, методы и средства исследования сложных объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем. Таким образом, в системном анализе любой объект рассматривается с учётом его системного характера, то есть не как единое целое, а как комплекс взаимосвязанных составных элементов, их свойств и процессов. Системный анализ применяется, главным образом, к исследованию искусственных систем (социальных, экономических, организационных, технических, человеко- машинных и тому подобных), причём в таких системах важная роль принадлежит деятельности человека. Наиболее широкое распространение системный анализ получил в теории и практике управления - при выработке, принятии и обосновании решений, связанных с проектированием, созданием и управлением сложными, многоуровневыми и многокомпонентными искусственными системами.

При разработке, конструировании и эксплуатации подобных системам, как правило возникают проблемы, относящиеся не только к свойствам их составных частей (элементов, подсистем и связей), но и к закономерностям функционирования системного объекта в целом и обеспечения его жизненного цикла (общесистемные проблемы), а также широкий круг специфических задач управления, которые решаются при помощи методов системного анализа. В этом смысле системный анализ относят к области системной инженерии, которая изучает вопросы проектирования, создания и эксплуатации структурно сложных систем любого масштаба и назначения.

Системный анализ опирается на комплекс общенаучных, специально-научных, экспериментальных, статистических, математических методов. Его теоретическую и методологическую основу составляют системный подход и общая теория систем, а также методы исследований с привлечением математической логики, математической статистики, теории алгоритмов, теории игр, теории ситуаций, теории информации, комбинаторики, эвристического

программирования, имитационного моделирования и ряда других. Хотя его основой считают общесистемные теории, системный анализ, однако, заимствует у них лишь самые общие исходные представления и предпосылки.

В системном анализе тесно переплетены элементы науки и практики, поэтому далеко не всегда обоснование решений с помощью системного анализа связано с использованием строгих формализованных методов и процедур, допускаются и суждения, основанные на личном опыте и интуиции. Важной особенностью системного анализа является единство используемых в нём формализованных и неформализованных средств и методов исследования.

Последним методом оценки является факторный анализ производительности труда. Как видно из названия, здесь используется такая категория, как производительность, и в данном случае следует иметь в виду две крайности в ее оценке:

1) производительность труда — это экономическая категория, основное практическое назначение которой - способствовать повышению качества управления. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности предприятия;

2) производительность труда — это многогранное понятие, обобщающая категория, охватывающая все стороны итоговой деятельности предприятия: качество, эффективность, результативность, удовлетворение потребностей.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам.

Экономические факторы:

1. Формирование зарплатных схем, стимулирования труда.
2. Реализация программы материального стимулирования труда.
3. Затраты на рабочую силу.
4. Стабилизация прибыли.
5. Сокращение издержек обращения.

Организационные факторы:

6. Уровень организационной структуры.
7. Распределение функций управления.
8. Организация работы на предприятии.
9. Уровень трудовой дисциплины.
10. Соотношение формальных и неформальных структур.
11. Квалификация сотрудников компании.
12. Уровень загрузки персонала.
13. Организация процесса обучения и аттестации персонала.
14. Управление деловой карьерой персонала.
15. Уровень конфликтности в коллективе.

Социальные факторы:

16. Тип организационной культуры.
17. Определенность будущего.
18. Мотивационная программа.
19. Возможность карьерного роста.
20. Удовлетворение персонала от работы.
21. Удовлетворение персонала заработной платой.

Управленческая способность с позиции организационных ценностей:

22. Цели и задачи.
23. Нормы, принятые в организации.
24. Система поощрения труда.

Управленческая способность с позиции организации управления:

25. Высшее руководство.
26. Руководство среднего звена.
27. Квалификация руководящего состава.
28. Управление рисками.
29. Стратегическое видение.
30. Аналитическая деятельность.

Управленческая способность с позиции структуры организации:

31. Власть.

32. Распределение обязанностей и полномочий.

33. Уровень ответственности.

34. Структура неформальных отношений с подчиненными.

Управленческая способность с позиции процесса управления

35. Выявление проблем.

36. Анализ и структурирование проблем.

37. Разработка и принятие управленческих решений.

38. Коммуникации.

39. Контроль над исполнением управленческих решений.

40. Оценка результатов.

41. Использование успешного опыта управленческих решений из прошлого в будущем.

Управленческая способность с позиции инструментов управления:

42. Систематизация принятых решений.

43. Проведение необходимых исследований.

44. Планирование деятельности.

45. Делегирование полномочий.

46. Вовлечение персонала в процесс управления.

47. Контроль.

48. Информационное обеспечение.

49. Использование компьютерных технологий.

50. Формирование информационных баз данных.

На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль (рисунок будет приведен позднее в тексте курсовой работы). Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы повышать качество управления и производительность труда персонала организации.

Заключение

В процессе исследования были изучены теоретические аспекты управления персоналом в организации сферы услуг и более подробно изучена система управления, ее цели, задачи, принципы и функции в организации. Также рассмотрели методы исследования системы управления персоналом.

Во второй главе работы была дана организационно-правовая характеристика и проведен мониторинг организационной среды ООО «Кофе Просто Космос», а также проведена оценка существующего механизма управления в организации. По результатам проведенного исследования был составлен PEST- анализ, SWOT-матрица и определена функциональная персонал-стратегия для совершенствования механизма управления персоналом.

Можем сделать следующие выводы:

ООО "Кофе Просто Космос" является предприятием, действующим на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, других законодательных и нормативных актов Российской Федерации, а также Устава предприятия. Это предприятие общественного питания (кофейня), основным видом деятельности которого является "Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания".

Сильными сторонами ООО «Кофе Просто Космос» являются:

- здоровый психологический климат;
- благоприятный имидж организации как работодателя;
- хорошие условия труда.

Также были выявлены следующие слабые стороны и угрозы в ООО «Кофе Просто Космос»:

- не развита система служебного продвижения;
- устаревшая система оценки результатов труда персонала;
- низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений;
- неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- неблагоприятные демографические изменения

- ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе.

По результатам анализа была выбрана стратегия повышения человеческого потенциала и разработан план мероприятий по совершенствованию механизма управления персоналом на исследуемом предприятии.

В рамках совершенствования механизма управления персоналом на предприятии ООО «Кофе Просто Космос» были предложены следующие мероприятия:

- проведение аттестации персонала;
- обучение рабочего персонала;
- техническое переоснащение рабочих мест сотрудников.

Регулярное проведение аттестации и обучение персонала позволяет мотивировать сотрудников на повышение собственной квалификации и решает ряд задач таких как: повышается эффективность труда- в интересах организации, включая качество и безопасность труда, и в интересах человека

- повышаются качество жизни, возможности для реализации своих целей и способностей. Работник становится конкурентоспособным на рынке труда.

Оценив эффект от предлагаемых мероприятий, можно сделать вывод о том, что мероприятия целесообразны и необходимы, они будут способствовать совершенствованию системы управления на предприятии и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

Список использованных источников.

1. Конституция Российской Федерации. - Москва: Эксмо, 2016. – 32 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по состоянию на 01 мая 2016. – Москва: Омега-Л, 2016 -912с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 01 мая 2016. - Москва: Омега-Л, 2016 -520с.
4. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. -- Москва: Финансы и статистика, 2003г.- с.141-156.
5. Адамчук В.В., Сорокин М. Е., Ромашов О.В. Экономика и социология труда. М: Юнити, 1999.
6. Адамчук В.В. Управленческий труд в сфере обслуживания. – М.: ИНФО, 2000
7. Аксенова Е. А. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова. – М.: ЮНИТИ, 2001.- 589 с.
8. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности/Под ред. В.И. Стражева – Минск: Выш. школа, 2001
9. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом – М.: Инфра-М, 2000.
12. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2003.- 544 с.
13. Бланк И. А. Управление прибылью: учебник / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 1998. – 416 с.
14. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.- 835 с.
15. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник для вузов / М. И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 366 с

16. Валеви́ч Р. П. Экономика торгового предприятия: учебник / Р. П. Валеви́ч, Г. А. Давыдова. - М.: Выс. школа, 2000. – 633 с.
17. 8. Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов: учеб. пособие / А. А. Васина – СПб.: Питер, 2004. – 59 с.
18. Веснин В. Р. «Основы менеджмента». – М.: «ЮНИТИ», 2002.
19. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, Л.И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Высш. школа, 2008. – 296 с.
20. Волгин Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учеб. пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. - М.: Дашков и К, 2004. - 508 с.
21. Волков В.П., Ильин А.И. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: Новое знание, 2003.
22. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2003. – 896 с.
23. Герчи́кова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчи́кова. - М.: ЮНИТИ, 1994. – 438 с.
24. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов –М.: Издательство «Экзамен», 2005.
25. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебник / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: Приор, 2003.- 366с.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.-2001
27. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие/ А. П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 463 с.
28. . Жиделева В. В. Экономика предприятия : учеб. пособие / В. В. Жиделева, Ю. Н. Каптейн. - 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 644 с.
29. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход: учеб. пособие / М. Г. Зайцев. – М.: Дело, 2002. – 425 с.

30. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учебник/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 335 с.
31. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М.: Гардарики, 2003. – 367 с.
32. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с
33. Исследовательская функция менеджера // Вестник Инжэкона – 2004. - №4. –с.35-40
34. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента – М.: Интер-Пресс, 2002 – 378 с.
35. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА
36. Кибанов А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М.: ГАУ, 2000. – 842 с.
37. 23. Кибанов А.Я Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская - Самара: СПУ, 2006- 532 с.– М, 2003. - 638с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учебное пособие – 3- е изд. пер. и доп./ А.Я. Кибанов, Г.А. Малид – Заде, Т.А. Родкина. – М.: Из –во «Экзамен», 2003
39. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: учебник / Э. М. Коротков – М.: Дека, 2007. – 304 с.
40. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И. И. Мазур [и др.] – М.: Высшая школа, 2003. – 431 с.
41. 26. Котляров С. А. Управление затратами: учеб. пособие / С. А. Котляров. – Спб.: Питер, 2002. – 433 с.
42. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005.
43. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. – М.: Бератор – Пресс, 2003.

44. Квалификационный справочник должностей руководителей и специалистов от 21 августа 1998 г
45. Кузнецов В.И. Учебно-практическое пособие «Управление персоналом». Система дистанционного обучения М.: ВЛАДОС, 1999. - 174 с
46. Кулинцев И.М. А. Экономика и социология труда: учеб. пособие / И.М. Кулинцев – М. : Центр экономики и маркетинга, 2004. – 285 с.
47. Ладанов И.Д. Под ред. проф. Сергеюка П.И. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей: Ника, 2000г.-- с.155-157.
48. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2002. – 374 с.
49. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2000. – 256 с.
50. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: учебник / Л. И. Лукичева. – СПб.: ЛОМЕГА-Л, 2007. – 969 с.
51. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
52. Магура М. И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом: учеб. пособие / М. И. Магура, Ю. И. Плешин. – СПб.: 2004. – 428 с.
53. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД. - 1998.
54. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание [Текст]. Учебное пособие для вузов/А.В. Молодчик, М.А. Молодчик; Государственный университет – Высшая школа экономики. – М.: издательский дом ГУ ВМЭ, 2005
55. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - М.: Дело ЛТД, 1999. – 264 с.
56. Мишин В.М. Исследование систем управления – М. ЮНИТИ 2015
57. Мишурова И.В., КуП.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. Технология управления персоналом. – М.: Мысль, 209

58. Нестандартные решения при работе с персоналом // Управление персоналом. – 2000.
59. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250 с.
60. Ромашов О.В. Социология труда: учеб. пособие / О.В. Ромашов – М.: Гардарики, 2006. – 597 с.
61. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Перевод с английского М. ЮНИТИ 2004 г.
62. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Новое знание, 2001
63. Сагитдинов М.П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2004.
64. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. -Ростов - на-Дону, - 2001.
65. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО "Бухгалтерский бюллетень" - 1997.
66. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера - Добрая книга 2006 г
67. Технология управления персоналом: учеб. пособие / под ред. П. В. Журавлев; С. А. Карташов; – М: ЭКЗАМЕН, 2000. – 658 с.
68. Травин В, Дятлов В. Персонал и планирование на предприятии // Служба кадров. – 2001.
69. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998.
70. Управление персоналом: учебник. / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Гардарики, 2001. – 638 с.
71. Устав ООО «Нефтехимремонт»
72. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М – М. - 2002.
73. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: АКАЛИС, 2002.

74. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1. - М.: ЮНИТИ, 2002

75. Фатхутдинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности / Р. Фатхутдинов // Вопросы экономики. – 2007. - №3. –С. 19-24

76. Фатхутдинов Р. Система менеджмента: учебник / Р. Фатхутдинов - 2-е изд. – М.: Бизнес-школа, 2007. – 255 с.

77. Федотова Н. В. Система вознаграждения и ее влияния на мотивационное поведение человека / Н. В. Федотова, А. Н. Чаплина // Вопросы менеджмента. Вып. 3: сб. науч. ст. и тез. / Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т; ред. А. Н. Чаплина. – Красноярск, 2002. - С.332-336.

78. Федорова О. М. Исследование механизмов мотивации безработных граждан как фактор институционального развития потребительского рынка / О. М. Федорова, Т. А. Вашко // Сфера потребительских услуг: актуальные проблемы и перспективы развития: материалы II Регион. науч.-практ. конф., 27 апр. 2005 г. /Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т; редкол. Ю. Л. Александров [и др.]. – Красноярск, 2005. - С.59-71.

79. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. - М.: Экзамен, 2003. - 366 с

80. Чаплина А.Н. Методика диагностики организационной культуры: учебно-практическое пособие / А.Н. Чаплина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2000 – 115 с.

81. Чаплина А.Н. Пути и средства повышения эффективности управления организацией: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Кошелева; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск,1999. – 163 с.

82. Чаплина А.Н. Управление персоналом в современных условиях (Кадровая политика): учебно-практическое пособие / А.Н. Чаплина, Н.Н. Гнедых; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2000 – 97 с.

83. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.

84. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб, пособие / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова, О.Б. Гилева; под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 221 с.
85. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997
86. Шалавин С. Технический прогресс и персонал предприятия // Служба кадров. – 2000.
87. Шекшин С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшин – изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2004. – 195 с.
88. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма. - 1997.
89. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2000.
90. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
91. Экономика предприятия/ Под ред. О.И. Волкова – 2-е изд.- М. – 2001г.


ПРИЛОЖЕНИЕ Л

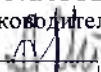
Матрица управления по фазам воспроизводства

Основные функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Исполнение
Планирование	Составление плана обеспечения предприятия человеческими ресурсами с учетом количественной и качественной потребности, Выбор источников набора. Разработка профиля компетенций кандидатов в разрезе должностей.	Планирование комплектации штата в соответствии с планом набора. Разработка графиков рабочего времени.	Планирование возможных изменений производственного и технологического процессов на предприятии, изменений организационной структуре и корректировки рабочих графиков.	Обеспечение функционирования системы управления персоналом на предприятии (по составляющим её линейным и функциональным подсистемам).
Организация	Осуществление процедур подбора и отбора персонала, проведение первичного обучения и его оценка.	Оформление пакета необходимых документов для принятия на работу сотрудника. Введение в должность, инструктаж на рабочем месте, установление испытательного срока, адаптация.	Оценка квалификации проведение необходимого обучения для осуществления деятельности в условиях нового производственного процесса или новой организационной структуры.	Обеспечение функционирования системы управления персоналом на предприятии (по составляющим её линейным и функциональным подсистемам).
Мотивация	Проведение рекламной кампании по привлечению персонала, формирование положительной репутации и имиджа работодателя. Разработка мотивационной политики.	Мотивация административно-организационного характера. Выбор такого варианта распределения функции, который соответствует специальности, опыту и ожиданиям специалиста, создание благоприятных организационных условий для выполнения работы.	Управление деловой карьерой с учетом баланса разных типов карьеры.	Применение системы мотивации (использование материальных и нематериальных методов).
Контроль	Осуществление предварительного контроля, т.е. сравнение фактической и планируемой численности качественных характеристик человеческих ресурсов.	Осуществление контроля за соблюдением должностных инструкций, сформированного рабочего графика. Оценка фактической компетентности персонала.	Проведение контроля осуществляемых изменений в части преобразования структуры у или производственного процесса. Оценка эффективности управления деловой карьерой	Осуществление контроля эффективности системы управления персоналом на предприятии (по составляющим её линейным и функциональным подсистемам)

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
 И.В. Кротова
«8» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
 А.Н. Чаплина
«8» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Формирование механизма правления персоналом предприятия сферы
услуг

Научный
руководитель


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук
должность, ученая степень

И.В.Щедрина
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451728974
номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02Б-
МО
номер группы

А.А.Минасян
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

И.В.Щедрина
инициалы, фамилия

Красноярск 2022