

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)»

ТЕМА: Анализ эффективности системы управления предприятием  
сферы услуг

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

доцент кафедры ТЭТ ИТиСУ СФУ

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

Т.А. Вашко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

451729018

\_\_\_\_\_  
номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02Б-МО

\_\_\_\_\_  
номер группы

Ю.И. Привалихина

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т. А. Вашко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Красноярск 2022

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования эффективности системы управления персоналом сферы услуг.....	5
1.1 Система управления предприятием как объект исследования. Эффективность системы управления предприятием.....	5
1.2 Методы исследования эффективности системы управления предприятием.....	16
Заключение .....	27
Список использованных источников .....	299

## Введение

Актуальность исследования. Человек, общество, любая организационная структура – постоянно развиваются и стремятся развиваться эффективно, достигая тех или иных результатов.

Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, направленных на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий с разными формами собственности, часто недостаточно эффективно и не достигает поставленных целей.

С переходом к рыночной экономике произошли принципиальные изменения в системе управления организациями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления тем или иным предприятием, организацией, структурой.

Последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности управления организацией.

Повышающийся в последние годы интерес к проблеме управления как важнейшему фактору эффективности менеджмента в организации в целом, свидетельствует о признании теоретиками и практиками важности проблемы методов управления.

В настоящее время практика требует разработки целого комплекса вопросов, связанных с особенностями изучения отдельных научно-теоретических и практических проблем повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночных отношений. Заслуживает внимания точка зрения тех специалистов, которые считают необходимым сосредоточить исследования в области управления

вообще.

Актуальность данной тематики в настоящее время подтверждена трудами ряда ведущих зарубежных и российских ученых и практиков.

Объект исследования – ООО «Монтажсервис».

Предмет исследования – система управления ООО «Монтажсервис»

Цель данной работы – эффективность системы управления предприятия сферы услуг.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. рассмотреть теоретические аспекты формирования эффективности системы управления предприятием;
2. проанализировать действующую систему управления на предприятии;
3. провести разработку программы повышения эффективности системы управления на предприятии.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что совершенствование системы управления зачастую положительно отражается на выработке более совершенных новых стратегических решений.

Информационной базой при исследовании работы послужили учебники, учебные пособия и монографии ряда российских ученых, посвященные теме исследования, научные статьи, нормативно-правовые акты

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

# **1. Теоретические основы формирования эффективности системы управления персоналом сферы услуг**

## **1.1 Система управления предприятием как объект исследования. Эффективность системы управления предприятием**

Системой управления занимается определенная категория исполнителей, в основном тех, кто занят на выполнении управленческих обязанностей. В современных рыночных условиях главной целью и сущностью системы управления становится получение максимальной прибыли, которую можно получить при внедрении на производстве наиболее рациональной и эффективной системы управления.

Сущность системы управления характеризуется принципами, являющимися одинаковыми для социально-экономических объектов всех областей деятельности. При этом действия субъекта управления направлены на достижение определенной цели. Практически все системы управления включают следующие понятия:

- Единство целей и результатов, а также средств для более быстрого и эффективного их достижения
- Комплексность всех процессов управления, куда включены учет и анализ, планирование, организационные мероприятия, регуляция и контроль за выполнением.
- Объединение оперативного, текущего и перспективного планирования при оптимальных условиях и непрерывности
- Обязательный контроль принятых решений, как важнейший фактор для их быстрой реализации
- Моральное и материальное стимулирование производственной активности и достижений, как всего трудового коллектива, так и отдельного сотрудника

- Индивидуальный подход к отдельному сотруднику, в результате чего можно в максимальной степени использовать его творческий потенциал
- Заинтересованность сотрудников в повышении своей квалификации, в постоянном овладении современными умениями, навыками и знаниями всех новых технологий
- Создание здорового психологического климата в коллективе
- Гибкость организационной системы управления, которая позволяет решать практически все управленческие задачи
- Использование достоверной и проверенной информации во время принятия управленческих решений [24].

Сущность системы управления в большинстве случаев составляет человеческий фактор. В основном он направлен на знание и неукоснительное выполнение сотрудниками трудового коллектива порученного дела, на умение организовать свое рабочее время и время всего коллектива, а также на моральную и материальную заинтересованность в повышении знаний и улучшение творческой деятельности. Сущность управления является процессом, творческой деятельности сотрудников, и применяется с использованием орудий и предметов труда.

Таким образом, сущность системы управления заключается в том, что вначале следует определить цели, потом наметить мероприятия, которые будут направлены на эффективное достижение этих целей, и в последнюю очередь разрабатывается задание (план), только выполнив которое, можно добиться выполнения поставленной цели. Также сущность управления заключается в сборе и обработке информации, в разработке, принятии и выполнении принятых решений, а также в контроле за их исполнением [11].

В общем виде система управления представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой — в позиции объекта управления. Для этого взаимодействия характерно то, что:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления;

- объект управления получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации

Субъект управления — это звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой руководителей или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта выступает менеджер, индивидуум, в остальных — группа лиц, подразделение, орган управления.

В качестве объекта управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть также: ресурсы, процессы, результаты, все виды человеческой деятельности.

Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно в качестве объектов управления — ресурсов могут выступать:

- товарные запасы;
- финансовые ресурсы;
- информационный массив;
- персонал организации.

В любой организации протекает множество процессов, начиная с процесса управления и до производственного процесса. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим в качестве объектов управления — процессов могут выступать:

- производственный процесс;
- торгово-технологический процесс;

- маркетинговая деятельность предприятия;
- материально-техническое снабжение предприятия и т. д.

К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации продукции, затраты, качество продукции и т. д. Соответственно в качестве объектов управления — результатов могут служить:

- качество производимых товаров или оказываемых услуг;
- результаты управленческой или производственной деятельности;
- производительность труда;
- производственные или управленческие затраты и т. д. [21]

Управление является реальным, если имеются, с одной стороны, потребность и возможность субъекта управления управлять, а с другой — потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

Управленческая деятельность субъекта приобретает определенную направленность в зависимости от того, какие цели он при этом преследует. Если цели управления совпадают с целями, преследуемыми субъектом в процессе управленческой деятельности, он ориентирован на эффективное управление.

Возможность субъекта управления осуществлять управление обусловлена, во-первых, организационно-техническими аспектами (наличием у работников необходимых каналов связи и передачи информации, требуемой техники управления и т. п.), во-вторых, наличием у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять команды, т. е. возможностью и готовностью объекта управления выполнять управленческие команды.

Необходимо заметить, что существует значительное количество видов управления. Видовое разнообразие управления можно характеризовать набором определенных признаков, иногда обозначаемых словами-антонимами. В табл. 1.1 приведены главным образом виды управления.

Таблица 1.1 — Видовая классификация управления [29]

Признак классификации	Виды управления
Источник управленческого воздействия	Централизованное, децентрализованное
Адаптивность (приспособляемость)	Адаптивное, консервативное
Временной фактор	Стратегическое, тактическое
Расположение субъекта управления по отношению к объекту	Внешнее, внутреннее
Подготовленность управленческого персонала	Любительское, профессиональное
Способ выработки управленческого решения	Коллегиальное, единоначальное
Стиль управления	Автократическое, демократическое, волюнтаристское, партисипативное
Тип управленческих взаимосвязей	Субординационное, координационное
Отношение к субъекту управления или восприятие воздействия	Принудительное, доверительное
Качество управления	Дилетантское, качественное
Системность управления	Несистемное, системное
Используемые в управлении знания	Научное (теоретическое), эмпирическое (практическое)
Уровень управления	Государственное, региональное, муниципальное и т. д.
Направленность управления	Горизонтальное, вертикальное
Эффективность управления	Эффективное, неэффективное
Жесткость (мягкость) управления	Жесткое, мягкое
Автоматизация управления	Автоматизированное, неавтоматизированное
Формализация управления	Формализованное, неформализованное
Персонафикация управления	Персонафицированное, неперсонафицированное
Компетентность управления	Компетентное, некомпетентное
Управленческие воздействия	Непосредственное, опосредованное

Разнообразие видов управления этим не исчерпывается. Так, вне поля зрения остались многочисленные разновидности управления, связанные с его функциональной специализацией, такие, как управление персоналом, сбытом, запасами, транспортом, трудом, издержками, качеством, инвестициями, финансами и т.д. [34]

Следует вспомнить, что система — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Основные системные принципы:

– целостности свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов;

– структурности;

– взаимозависимости структуры и среды;

– иерархичности;

– множественности описания каждой системы.

Возвращаясь к системе управления, следует заметить, что такая система обладает соответствующей структурой, т. е. имеет определенную совокупность составляющих ее элементов, специфических взаимосвязей и взаимодействий, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными.

Система управления современной организацией (предприятием) должна отвечать следующим основным требованиям:

– обладать высокой гибкостью;

– быть адекватной сложной технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;

– оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;

– учитывать конкуренцию на соответствующем рынке товаров (услуг);

– учитывать требования к качеству обслуживания потребителей и выполнения договоров;

– обеспечивать высокую эффективность управления предприятием;

– способствовать развитию организации;

– обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики;

– обладать способностью саморегулирования, чтобы любые отклонения от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.) быстро фиксировались (в идеале — автоматически) и сразу же вырабатывались и предпринимались контрмеры, возвращающие систему управления в прежнее нормальное состояние.

Непрерывным элементом любой системы управления является связь. Связь можно определить как важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Единичным актом связи выступает воздействие.

Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

Прямая связь – это воздействие субъекта управления на объект в виде управленческих команд, решений, рекомендаций и т. д.

Обратная связь – это информация, исходящая от объекта управления к субъекту управления. Существование обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом влияет на поступающие на него воздействия. Как правило, обратная связь выступает важным регулятором в системе управления.

Систему управления можно представить в общем, элементарном виде, состоящем из двух подсистем: управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), а также прямых и обратных связей между ними.

Существуют разные представления о системе управления современной организации. Так, Семенов А.К., Набоков В.И. выделяют в системе управления три подсистемы [35]. Первой подсистемой является совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление. Данную подсистему можно определить, как единство организации, технологии и методов управления. Она называется структурно – функциональной и выступает как бы в роли «остова» системы управления.

Вторая подсистема — информационно-поведенческая. Ее основными блоками являются:

– управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

- интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;
- информация и коммуникации в системе управления.

Третьей подсистемой является подсистема саморазвития системы управления. Ее появление обусловлено возникновением в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, поиск и разработка прогрессивных идей и внедрение их в практику. Эта подсистема не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Данная подсистема может быть разделена на две части: первая — ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие, вторая — обеспечивает ее развитие.

Таким образом, система управления (управления) современной предпринимательской организации должна включать пять подсистем:

- обеспечивающую;
- целевую;
- производственную;
- развития;
- сбытовую (рыночную).

В представлении профессора Р. А. Фатхутдинова [58] система управления организации включает четыре подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

При этом компонентами целевой подсистемы системы управления организации являются: повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Обеспечивающая подсистема системы управления организации включает: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение и правовое обеспечение.

Функциональная подсистема включает следующие компоненты: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.

Управляющая подсистема системы управления организации включает: управление персоналом, социологию и психологию управления, разработку и реализацию управленческих решений, анализ в принятии решений, прогнозирование в принятии решений [7].

Изучив основные понятия системы управления можно сделать вывод о том, что эффективность функционирования предприятия во многом зависит от того насколько развита система управления. Так, система управления - это сложная организация, которая имеет целый ряд составляющих подсистем, каждая из которых выполняют определенную функцию, а все вместе это представляет собой систему управления предприятием.

Понятийный аппарат эффективности системы управления представлен в таблице 1.2:

Таблица 1.2 – Понятийный аппарат эффективности системы управления

Понятие	Определение	Автор определения со ссылкой на источник литературы
Управление	Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей в рыночных условиях путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением функций и методов экономического механизма управления	Мельников В.П. [46]
Организация	Процесс деятельности по упорядочению элементов того или иного объекта в пространстве и времени	Долгов А.И. [19]
Система управления	Целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы)	Акимова Т.А. [3]
Система управления	Совокупность связей по поводу воздействия, согласующего деятельность людей в социально-экономической системе	Фрейдина Е.В. [62]

Эффективность менеджмента	Управление деятельностью предприятия сферы услуг с минимальными затратами, максимально полученными результатами	Зайцев А.С. [25]
Эффективность	Понятие, предполагающее эффективное управление организацией	Дафт Р. [17]
Эффективность управления	Специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса	Андреева А.С. [6]
Эффективность управления	Категория, которая демонстрирует вклад менеджера в результирующий показатель управленческой деятельности организации	Баранов В.В. [8]
Исследование систем управления	Вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями	Мельников В.П. [46]
Эффективность системы управления	Степень достижения поставленных целей при минимальных затратах	Волкова В.Н. [13]
Результативность управления	Степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления	Мескон М.Х. [47]

Эффективность системы управления предприятием можно оценивать на стадии проектирования предприятия, при исследовании систем управления действующих предприятий и для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления [34].

Эффективность системы управления предприятием сферы услуг оценивается по ряду компонентов (рис.1.1):

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

–

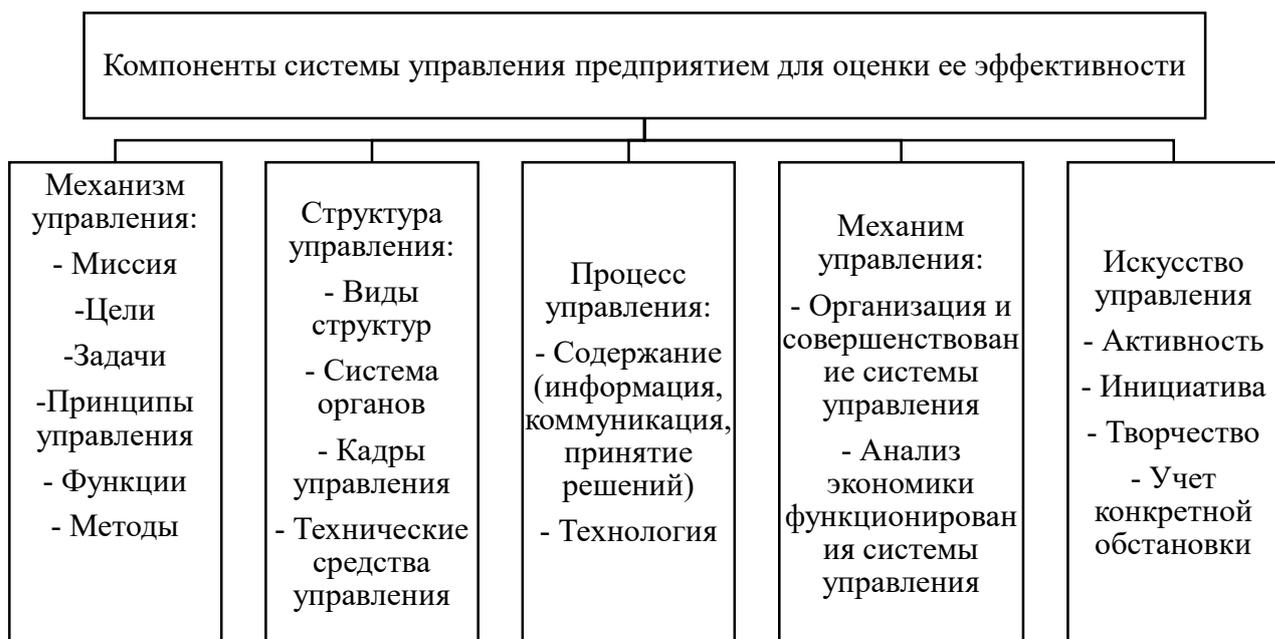


Рисунок 1.1 – Компоненты системы управления предприятием для оценки ее эффективности [10]

К принципам эффективности системы управления предприятием сферы услуг следует отнести: принципы приоритетов, принципы критических факторов, а также принцип ориентирования (табл. 1.2):

Таблица 1.2 – Принципы эффективности системы управления предприятием сферы услуг [25]

№п/п	Название принципа	Совокупность элементов, способствующих реализации принципа	Характеристика
1	Принципы приоритетов	Мотивирование управленческим персоналом подчиненных сотрудников, профессионализм управленческого персонала, человеческие ресурсы (экономическая и социальная эффективность)	Совокупность факторов, где основными ресурсами при росте эффективности системы управления предприятием являются человеческие
2	Принципы критических факторов	Информационные технологии в управлении, принятии управленческих решений; управленческая форма корпоративности; временной фактор	Совокупность факторов, основанных на учете факторов времени, информации и корпоративности в оценке эффективности системы управления предприятием

3	Принципы ориентирования	Фактор качества управления, миссия и стратегии в управлении, а также фактор креативности	Совокупность факторов, основанных на учете качественно-стратегических факторов при оценке эффективности системы управления предприятием
---	-------------------------	--	---

Следовательно, на эффективность системы управления предприятием сферы услуг оказывают влияние различные виды ресурсов, факторы:

- психологический климат в коллективе;
- управленческая политика руководства предприятий;
- профессионализм управленческой команды;
- система работы с персоналом (системы поощрения и взыскания);
- стиль управления;
- т.д. [49].

Таким образом, эффективность системы управления предприятием сферы услуг играет важнейшую роль ввиду того, что является основным из критериев эффективности общей управленческой деятельности, выявляет отдачу труда у административно-управленческого персонала, выявляет, насколько эффективны в системе такие компоненты, как: механизм, структура, процесс и т.д.

Выход на новый уровень эффективности системы управления предприятиями сферы услуг будет связан с внедрением комплексных корпоративных информационных систем, применением современных методов анализа и оценки эффективности.

## **1.2 Методы исследования эффективности системы управления предприятием**

Современное представление о сущности понятия «персонал» предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Оценка персонала заключается в установлении их качественных и количественных

характеристик.

Оценка системы управления персоналом содержит большое количество направлений, каждое из которых в процессе организационно-кадрового аудита оценивается путем сравнения соответствия существующего положения заранее определенному эталону [66].

Основные задачи (направления) оценки системы управления персоналом представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Основные задачи (направления) оценки системы управления персоналом [54]

Задача оценки системы управления персоналом	Сущность задачи
Планирование трудовых ресурсов	оценка процедуры расчета потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Анализ подготовки целевой программы привлечения и/или подготовки персонала;
Набор персонала	оценка описания процедуры отбора источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создания конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Анализ подготовки программы (технологии) набора персонала. Оценка реализации программы и принятия итогового решения. Оценка результативности набора (финансовой и качественной);
Отбор персонала	оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации;
Разработка системы стимулирования	анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения;
Адаптация персонала	описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание

	проблем, возникающих в период адаптации;
Обучение персонала	анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.);
Оценка трудовой деятельности	оценка разработанной схемы аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации;
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	оценка разработки принципов и схемы кадровых перемещений, разработки программ индивидуального развития работников и планирования карьеры;
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	анализ подготовки программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Анализ опыта реализации программы и оценка ее эффективности;
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри мероприятия	диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации.

Эффективность системы управления оценивается при помощи разных подходов (рис.1.2):



Рисунок 1.2 - Подходы к оценке эффективности системы управления предприятием сферы услуг [37]

Рассмотрим популярные, распространенные методы исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии.

Оценка эффективности системы управления предполагает оценку кадрового состава и оценку кадрового потенциала.

Оценка кадрового состава должна включать:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- диагностику основной ориентации управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения;
- распределение управленческих ролей;
- умение проектировать;
- сверхнормативную активность;
- инновационный потенциал;
- способность к обучению;
- ролевой репертуар в групповой работе;
- удовлетворенность статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва [6].

Таким образом, оценка кадрового потенциала организации создает конкретную картину по:

1. Укомплектованности штатного расписания;
2. Соответствию уровня квалификации персонала требованиям должности;
3. Текучести кадров;
4. Социально-демографические характеристики потенциала;
5. Развитости управленческого потенциала организации.

При определении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия проводится анализ количественных и качественных характеристик персонала [15].

Количественные характеристики персонала выражаются численностью работников организации, необходимой для достижения целей

ее деятельности. В настоящее время организации самостоятельно определяют количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов, рекомендуемые как в отечественной, так и в зарубежной практике, например: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, метод расчета по нормам обслуживания, метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

В современных условиях, когда традиционные технологии, стремившиеся свести к минимуму вмешательство человека в производственный процесс, постепенно уступают место гибким информационным системам, инновационному производству, основанному на использовании высококвалифицированной рабочей силы, предприятия стремятся к оптимизации состава и численности работников. Но в то же время возрастает значимость качественных характеристик, которые выражают определенные сущностные свойства и способности человеческих ресурсов. Выделение данных характеристик обусловлено спецификой работников как личностей, отличающихся индивидуальными способностями и возможностями, мотивацией, навыками и опытом. Именно личные качества оказывают сильное влияние на поведение работника в организации, выполнение им определенной профессиональной и социальной роли в коллективе. Современное управление должно стремиться к реализации и развитию умственных, творческих, трудовых и предпринимательских способностей работников, как для достижения общих целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

Для характеристики с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно- производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде) [28].

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

При качественной характеристике персонала анализируются данные, отражающие образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав. Характеристика качественной стороны персонала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации - средний разряд рабочих, уровня образования - среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки - доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д. Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных

исследований.

Все качественные характеристики можно подразделить на три основные группы:

1. психофизиологические - способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
2. квалификационные - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающие способности работников к труду определенного содержания и сложности;
3. социальные - уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда.

Знание психофизиологических и социальных характеристик помогает более эффективно использовать потенциал каждого работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия, опираясь на положительные черты и преодолевая отрицательные. Например, к важным психофизиологическим характеристикам современных человеческих ресурсов следует отнести здоровье, которое характеризуется рядом параметров, оказывающих непосредственное влияние на работоспособность человека, его возможность плодотворно трудиться, развиваться, профессионально и совершенствоваться. [31].

Структуризация характеристик персонала позволяет разработать перспективную модель человеческих ресурсов в соответствии с поставленными стратегическими целями и инновационными задачами. Например, социально-демографическая структура характеризует такие показатели, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, потребности, мотивы. Для определения перспектив развития и оценки состояния человеческих ресурсов недостаточно знать абсолютные количественные показатели, характеризующие, например, контингент мужчин и женщин, средний возраст сотрудников и тд. Такие показатели не являются достаточно информативными, поэтому возникает проблема

структурирования и регулирования соотношений отдельных групп в организации. Более продуктивным является переход к относительным показателям, определяющим удельный вес одной из групп работников по отношению к их общей численности.

Знание динамики возрастной структуры по категориям работников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в человеческих ресурсах, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсаций. Как правило, люди старшего возраста имеют больший стаж, а следовательно, практический опыт и лучшее знание специфики трудовой деятельности. В свою очередь, молодые сотрудники более образованны, энергичны, инициативны. Только сочетание преемственности традиций, взаимообогащение профессионализма, опыта, деловых связей с новаторством, предприимчивостью и творчеством молодых может значительно повысить эффективность человеческих ресурсов.

Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав персонала по уровню полученного образования.

При характеристике качества персонала в современных организациях повышается значимость показателя образования, так как неуклонно возрастает спрос на высококвалифицированные кадры, способные решать сложные инновационные задачи, сориентированные на постоянное обновление знаний, навыков и способностей.

Понятие «профессионально-квалификационная структура» включает в себя два самостоятельных, хотя и тесно связанных между собой аспекта - профессиональную структуру и квалификационную структуру. При этом под профессиональной структурой персонала понимается соотношение представителей профессиональных различных групп, а под квалификационной - соотношение работников различных уровней квалификации. [49].

Научно обоснованное профессионально- квалификационное структурирование персонала требует, прежде всего, исследования содержания процесса труда в современной организации. В любом виде трудовой деятельности можно выделить две компоненты. Первая из них характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны и собственного творчества. Такой труд будем называть регламентированным, или исполнительским. Вторая компонента характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, новых методов производства. Этот вид труда будем называть творческим, инновационным.

Рациональный механизм управления персоналом требует строгого соответствия между сложностью выполняемой работы и уровнем квалификации работника. Если работник, имеющий высокую квалификацию, выполняет работы низкого уровня сложности, то его профессиональный потенциал используется неэффективно [61].

Таким образом, структуризация персонала позволяет раскрыть свойства и качественные характеристики человеческих ресурсов в деловой организации, глубже понять современные тенденции их развития. Типологический анализ структур персонала помогает в выборе эффективных средств управленческого воздействия для рационального формирования, использования и развития трудовых и творческих способностей работников в конкретных условиях в соответствии с поставленными целями и задачами.

Оценка эффективности системы управления персоналом позволяет системно проанализировать: планирование трудовых ресурсов организации; набор и отбор персонала; систему симулирования и мотивации персонала; адаптацию персонала; обучение и развитие персонала; оценку аттестацию персонала; кадровые перемещения и карьеру персонала; социально-

психологический климат в организации.

## Заключение

Таким образом, сущность системы управления заключается в том, что вначале следует определить цели, потом наметить мероприятия, которые будут направлены на эффективное достижение этих целей, и в последнюю очередь разрабатывается задание (план), только выполнив которое, можно добиться выполнения поставленной цели. Также сущность управления заключается в сборе и обработке информации, в разработке, принятии и выполнении принятых решений, а также в контроле за их исполнением

Объектом исследования в работе выступало предприятие ООО «Монтажсервис», которое осуществляет повышение эффективности и надежности систем централизованного теплоснабжения в целом, либо отдельных ее частей, в том числе: источников тепла, систем водоподготовки, тепловых сетей и систем теплопотребления.

Основным влияющим фактором на результативность работы предприятия оказывают его трудовые ресурсы – персонал. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

На предприятии на протяжении всего анализируемого периода происходит увеличение численности трудовых ресурсов, наибольший рост происходит в части продуктивного персонала, что объясняется спецификой категории и наибольшей ее численности. Наибольшее количество приходится на сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет на протяжении всего анализируемого периода. По уровню образования большая часть работников имеет высшее либо незаконченное высшее образование.

Несмотря на то, что большая часть сотрудников имеет высшее образование, персонал характеризуется низкой квалификацией, что

обусловлено тем, что образование получено не по профессии, что сказывается на квалификации кадров.

Так, по стажу большая часть персонала имеет трудовой стаж до 5 лет система управления в данной организации имеет свои цели. Главная цель системы управления в ООО «Монтажсервис» это обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Данный аспект обусловлен тем, что данное предприятие функционирует в сфере услуг и продуктом его деятельности является результат человеческого труда.

В результате проведенного анализа системы управления предприятием было установлено, что сотрудники ООО «Монтажсервис» не удовлетворены определением рабочих заданий, решением социальных проблем, а также в коллективе присутствует моральная неудовлетворенность трудом.

Определяя уровень удовлетворенности работников своим трудом, было выявлено, что персонал компании неудовлетворен таким составляющими труда, как: уровень заработной платы; система премирования, однако удовлетворен возможности обучения (руководители не препятствуют сотрудникам прохождению обучения) и развития, санитарно-гигиеническими условия труда, содержанием работы, отношениями с руководителем, степенью обеспеченности всем необходимым

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала. Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

В результате проведенного анализа системы управления на предприятии ООО «Монтажсервис» были выявлены недостатки, и предложены пути их решения, которые принесут экономический эффект от предлагаемых мероприятий в размере 493 тыс. рублей в год.

## Список использованных источников

1. Абчук В. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. [Текст] / В. Абчук – СПб., 2018.– 336с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]. / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 544 с.
3. Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие / Т.А. Акимова. – Москва : РУДН, 2010.
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Университетская серия, 2018. – 304 с.
5. Алехина О.Е. Антикризис. Человеческий капитал. Новые возможности компании. Выпуск 3 [Текст] / О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева, И.А. Переверзева. – М.: Юрайт, 2018. – 280 с.
6. Андреева, А.С. Методология системного подхода / А.С. Андреева. – Москва : Дело, 2015. – 213 с.
7. Багалика, П. Обеспечение качества результатов экономического анализа: учебно-методическое пособие / П. Багалика. – М.: Наука, 2019. – 165 с.
8. Баранов, В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. – Москва : Альпина Пабли., 2013. – 216 с.
9. Березняковский В.С. Методы оценки персонала управления в кооперативных организациях: учебник / В.С. Березняковский. [Текст] / В.С. Березняковский – М.: Компания Спутник +, 2018. – 478с.
10. Беркутова Т.А., [и др.] Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. [Текст] / Т.А. Беркутова – Иркутск-Ижевск. УрО РАН, 2018. – 568с.
11. Верещагина, А. Л. Организационная структура: учебное пособие / А. Л. Верещагина. – М.: Научный мир, 2019. – 192 с.

12. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в централизованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2017.
13. Волкова, В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – Санкт-Петербург : СПб ГТУ, 2010. – 515 с.
14. Горленко, О.А. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – Москва : Юрайт, 2019. – 250 с.
15. Громик, Л.И. Определение ётипа организационной структуры / Л. И. Громик // Экономика. – Харьков, 2019. – № 59. – С. 42–45.
16. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб.пособие. 2-е изд., перераб. [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2019. – 280 с.
17. Дафт, Р. Теория организации: учебник / Р. Дафт; под ред. Э.М. Короткова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 736 с.
18. Десслер Г. Управление персоналом: учебник [Текст] / Г. Десслер. - М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2017. – 799 с
19. Долгов, А.И. Теория организации: учеб. пособие / А.И. Долгов. – Москва : ФЛИНТА, 2014. – 225 с.
20. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации [Текст] / В.А. Дятлов – М.: КноРус, 2018. – 344 с.
21. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебник [Текст] / В.А., Дятлов – М.: Изд. Центр «Академия», 2018. – 490 с.
22. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебник / В.А. Дятлов. – Москва : Изд. Центр «Академия», 2018. – 490 с.
23. Ершова И.В., Отнюкова Г.Д. Российское предпринимательское право. – М., 2014.
24. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: учебник [Текст] / П. В. Журавлев; Рос.эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. - М.: Экзамен, 2017. - 447 с
25. Зайцев, А.С. Системный подход в современной науке / А.С. Зайцев. – Москва : Экономика, 2015

26. Иванов, Н.В. Определение типа организационной структуры: практика ЕС и России/ Н.В. Иванов // Коммерсантъ. – 2018. – №12.– С. 8.
27. Иванова С.И. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / С.И. Иванова – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 240 с.
28. Иванцевич, Д.М. Теоретические основы и практические примеры процессов реструктуризации предприятий парфюмерно- косметической промышленности / Д. М. Иванцевич // TerraEconomicus. – 2018. – № 3-2. – С. 317-320.
29. Иванцов П.И. Инновационная экономика [Текст] / П.И. Иванцов – М.: Дикта, 2018. – 156 с.
30. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент [Текст] / А.Г. Ивасенко – М.: КноРус, 2019. – 416 с.
31. Исаева, О.М. Управление персоналом. Учебник / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Москва : Юрайт, 2019. – 168 с.
32. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Н. И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2018.- 179 с.
33. Катернюк, А.В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: учебное пособие / А.В.Катернюк. – М.: Высшее образование. – 2019. – 315 с.
34. Кибанов, А. Я., Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : Проспект, 2020. – 64 с.
35. Клейнер, Г. Системный подход к экономической политике/Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления.– 2018.– № 5.– С. 30–42.
36. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
37. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – Москва : ИНФРА–М, 2019. – 304 с.
38. Козырь, Н.С. Теоретические основы управления капитализацией на основе реструктуризации/ Н.С. Козырь, А.А. Полиди //

TerraEconomicus. – 2019. – № 3-2. – С. 128-130.

39. Коренькова, Л.В. Основные проблемы российской металлургической промышленности / Л. В. Коренькова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2019. – № 39. – С. 107-112.
40. Крутова, А.В., Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации / А.В. Крутова, М.А. Молодчик, К.С. Пустовойт // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – № 4. – С.160-169.
41. Кузина, И.Г. Социология управления персоналом. Учебное пособие / И.Г. Кузина, А.О. Панфилова. – Москва : Проспект, 2020. – 160 с.
42. Кязимов, К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие / К.Г. Кязимов. – Москва : Юрайт, 2019. – 202 с.
43. Маликова, Е.Д. Определение типа организационной структуры / Е. Д. Маликова // Экономика. – 2018. – № 11. – С. 45–48.
44. Маслова, В. М. Управление персоналом. Учебник / В.М. Маслова. – Москва : Юрайт, 2019. – 432 с.
45. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва : Юрайт, 2016. – 447 с.
46. Мельников, В.П. Исследование систем управления : учебник / В.П. Мельников, В.П. Исследование систем управления : учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва : Юрайт, 2016. – 447 с.
47. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. О.И. Медведь. – Москва : Вильямс, 2014. – 672 с
48. Молодчик, М.А. Самоорганизация и саморазвитие компании: анализ успешных практик [Электронный ресурс] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Режим доступа: [http://www.online-science.ru/m/products/econom\\_i\\_science/gid184/pg0/](http://www.online-science.ru/m/products/econom_i_science/gid184/pg0/)
49. Мошкина, Т. А. Многоликая структура/ Т. А. Мошкина // Управление персоналом. – 2018. – № 12. – С. 63–69.
50. Одегов, Ю. Управление персоналом в структурно–логических схемах / Ю. Одегов. – Москва : Альфа–пресс, 2019. – 227 с.
51. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.П. Пугачев. – Москва :

Юрайт, 2019. – 402 с.

52. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова, А.Т. Латышева. – Москва : Феникс, 2020. – 320 с. – ( Высшее образование). – ISBN 978-5-222-27661-7. – Текст : непосредственный.

53. Старкова, Н. О. Исследование современного состояния информационно-телекоммуникационной отрасли в РФ и в ЕС / Н. О. Старкова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 11-2. - С. 125-130.

54. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник / А.В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2020. – 720 с.

55. Умланд, Ф. Организационные структуры: теория и практика применения: учебное пособие / Ф. Умланд.– М.: Мир, 2019. – 531 с.

56. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанова А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. и др. – Москва : Инфра–М, 2018. – 64 с.

57. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа «Экономика труда»: Учебное пособие / Кибанова А.Я., – Москва : Инфра–М, 2017. – 36 с.

58. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, 2019. – с. 552.

59. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – Москва : КноРус, 2018. – 190 с.

60. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – Москва : КноРус, 2018. – 384 с.

61. Фиалков, Н. Я. Физическая структура организации: пособие для студентов / Н. Я. Фиалков, А. Н. Житомирский, Ю. Н. Тарасенко. – М.: Химия, 2018. – 376 с

62. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления : учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва : Омега-Л, 2013. – 368 с.

63. Чуваткин, П.П. Управление персоналом предприятий. Учебник / П.П. Чуваткин, С.А. Горбатов – Москва : Юрайт, 2020. – 280 с.
64. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. – Москва : Инфра–М, 2018. – 400 с.
65. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. – Москва : КноРус, 2019. – 256 с.
66. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс– курс / под ред. С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – Москва : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. – 400 с.
67. Эсаулова, И.А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации/ И. А. Эсаулова // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2019. – № 1(19). – С. 68-72.

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)»

ТЕМА: Анализ эффективности системы управления предприятием  
сферы услуг

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

доцент кафедры ТЭТ ИТиСУ СФУ

Т.А. Вашко

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

451729018

ЗЭУ17-02Б-МО

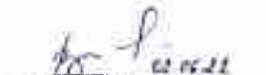
Ю.И. Приваликина

номер зачетной книжки

номер группы

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

Т. А. Вашко

инициалы, фамилия