

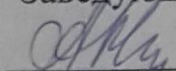
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

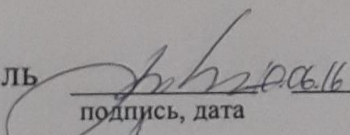
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Менеджмент организации»  
в сфере услуг, в том числе торговле

«Совершенствование системы управления человеческим  
потенциалом»

на материалах ООО «Эльдорадо»

Научный

руководитель

 10.06.2016  
подпись, дата

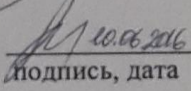
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник

 10.06.2016  
подпись, дата

451208623

номер зачетной книжки

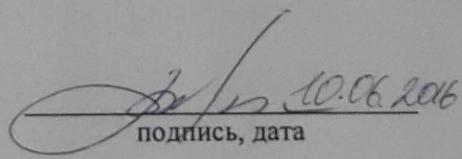
МО-12-3

номер группы

О.Е. Астафьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 10.06.2016  
подпись, дата

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа на тему: «Совершенствование системы управления человеческим потенциалом предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Эльдорадо»)» содержит 87 страниц текста, 20 рисунков, 35 таблиц, 5 приложений, 50 использованных источников.

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ, ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ООО «ЭЛЬДОРАДО», МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ В ООО «ЭЛЬДОРАДО».**

Предмет – система управления человеческим потенциалом предприятия сферы услуг.

Объект – специализированное розничное торговое предприятие по продаже техники ООО «Эльдорадо».

Цель – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческим потенциалом предприятия сферы услуг.

В ходе анализа предмета исследования были изучены теоретические основы управления человеческими ресурсами в современных организациях, существующая система управления человеческими ресурсами в ООО «Эльдорадо» с выявлением проблематики. По ходу исследования с целью совершенствования системы управления человеческим потенциалом предприятия ООО «Эльдорадо» были предложены соответствующие мероприятия. Эти мероприятия включали: создание программы аттестации новых сотрудников; поддержку молодых специалистов; разработку системы мотивации для работников и совершенствование системы УДК предприятия ООО «Эльдорадо».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические основы управления человеческими ресурсами в современных организациях .....	6
1.1 Понятие человеческого потенциала: сущность, содержание. Система управления человеческим потенциалом .....	6
1.2 Современные проблемы и методы исследования систем управления человеческим потенциалом .....	14
Заключение .....	71
Список использованных источников .....	74

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

## ВВЕДЕНИЕ

Динамично изменяющиеся условия внешней среды в свете современных тенденций развития предъявляют новые требования к успешному функционированию человеческого потенциала существующих организаций сферы услуг [12].

Управление человеческими ресурсами является функцией организации, призванной увеличить производительность сотрудников для достижения стратегических целей работодателя. Управление человеческими ресурсами в первую очередь касается управления людьми в организациях, фокусируясь на политике и системах взаимоотношений [26].

Создание профессионального ядра человеческих ресурсов в организации – это необходимое и объективное требование для успешной жизнедеятельности в условиях трудно предсказуемых экономических, финансовых и социальных изменений. Это обуславливает потребность в совершенствовании подходов к управлению работниками различных категорий и специальностей организаций сферы услуг [25].

Учитывая, что на сегодняшний день для обеспечения лидирующих позиций на фоне обостренной конкурентной борьбы недостаточно использование только традиционных форм и методов ведения бизнеса, в условиях повсеместного развития инновационных процессов широкое применение получают технологии в управлении человеческим потенциалом, что свидетельствует об актуальности выбранной темы работы. Таким образом, необходимость развития человеческого потенциала обусловлена тем, что развивая, его можно превратить в мощнейший человеческий капитал, который в свою очередь выступил движущей силой для более эффективного и плодотворного развития организации сферы услуг. Следовательно, важность развития человеческого потенциала невозможно переоценить. Поэтому вопросам и проблемам, связанным с развитием человеческого потенциала организаций сферы услуг, необходимо уделять большое внимание и проводить

эффективную и масштабную работу в данном направлении [23].

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческим потенциалом предприятия сферы услуг.

Предметом изучения в бакалаврской работе служит система управления человеческим потенциалом предприятия сферы услуг, а объектом исследования является специализированное розничное торговое предприятие по продаже техники ООО «Эльдорадо».

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

- исследовать теоретические основы управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- оценить результаты мониторинга факторов организационной среды предприятия ООО «Эльдорадо»;
- разработать функциональную персонал-стратегию для торгового предприятия ООО «Эльдорадо»;
- исследовать существующую систему управления человеческим потенциалом предприятия «Эльдорадо»;
- выявить проблематику в существующей системе управления человеческим потенциалом предприятия «Эльдорадо»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления человеческим потенциалом на предприятии ООО «Эльдорадо».

Предметом защиты в бакалаврской работе служат рекомендации по совершенствованию системы управления человеческим потенциалом предприятия ООО «Эльдорадо».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 87 страниц. Бакалаврская работа иллюстрирована 35 таблицами, 20 рисунками, 5 приложениями. Список использованных источников в бакалаврской работе включает в себя 50 наименований.

# **1 Теоретические основы управления человеческими ресурсами в современных организациях**

## **1.1 Понятие человеческого потенциала: сущность, содержание. Система управления человеческим потенциалом**

В современных условиях помимо терминов «кадры», «персонал» и в науке и практике применяются термины «капитал» и «потенциал» как источник возможностей, средств, запаса [47].

Потенциал – это совокупность всех имеющихся возможностей, средств в какой-либо области, сфере [45].

Развитие человеческого потенциала рассматривается как основа достижения устойчивого экономического роста, причем этот рост выступает не самоцелью, а средством их обеспечения. Несмотря на большое количество работ, к настоящему моменту понятие «человеческий потенциал» не получило строгого определения как научная категория, что затрудняет применение экономического аппарата для анализа управления процессами его развития. Развитие человеческого потенциала чаще рассматривается как объект управления, нежели как экономическая категория. Определению и уточнению категории «человеческий потенциал», подходам к его измерению посвящены работы С. Ананда, С.А. Айвазяна, А.Б. Докторовича, Н.В. Зубаревич, А.В. Кашепова, А. Сена, Ф.П. Сакико и др. Развитие человеческого потенциала Российской Федерации как парадигма сохранения населения рассматривается в работах А.Г. Вишневого, Л.Л. Рыбаковского, Н.М. Римашевской, Н.В. Зубаревич и др.; с точки зрения отдачи инвестиций в образование – в исследованиях Р.И. Капелюшникова, И.В. Соболевой, Л.С. Чижовой и др.; как результат реализации социальной политики – в работах Н.А. Волгина, Д.Я. Львова, А.В. Кашепова, Б.В. Ракитского и др. [19].

Потенциал человека определяет возможности эффективного труда. Однако это не означает, что сотрудники организации используют весь свой

потенциал, чаще в работе задействуется только его часть. Через непосредственное применение в деятельности соответствующего профессионального уровня реализуемый работником человеческий потенциал становится человеческим капиталом. Человеческий потенциал является производительной основой человеческого капитала, динамической по природе. Ограничителями процесса реализации человеческого потенциала могут выступать отсутствие ресурсов, инвестиций, условия деятельности, недостаточная мотивация, несоблюдение санитарно-гигиенических условий на рабочем месте и требований безопасности производства. Значимым является наличие способности носителя реализовывать знания в производственной деятельности [47].

Доктор экономических наук, профессор Л.И. Якобсон соотносит человеческий капитал с экономической оценкой человеческих свойств, выполненной под определённым углом зрения в рамках принятой теории. Одним из первых, начал рассматривать человеческий капитал в качестве производительного фактора Т. Шульц. Вклад этого американского учёного в разработку теории человеческого капитала был достаточно высоко оценён научным сообществом. В 1979 году он стал лауреатом Нобелевской премии по экономике. Его последователь, нобелевский лауреат Г. Беккер заметил, что формирование человеческого капитала происходит за счёт инвестиций в человека, включающих обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиск информации о ценах и доходах [49].

Человеческий капитал часто определяется как часть интеллектуального капитала или нематериальных ресурсов предприятий. К примеру, человеческий капитал может включать в себя инновационный потенциал, креативность, опыт работы, способность к обучению и образованию [17].

В настоящее время человеческий потенциал необходимо рассматривать в отношении стратегической составляющей человеческих ресурсов, так как этот потенциал представляет собой потенциальные возможности предприятия к развитию, рыночным изменениям [34].

Структура человеческого потенциала организации представлена на рисунке 1.1:

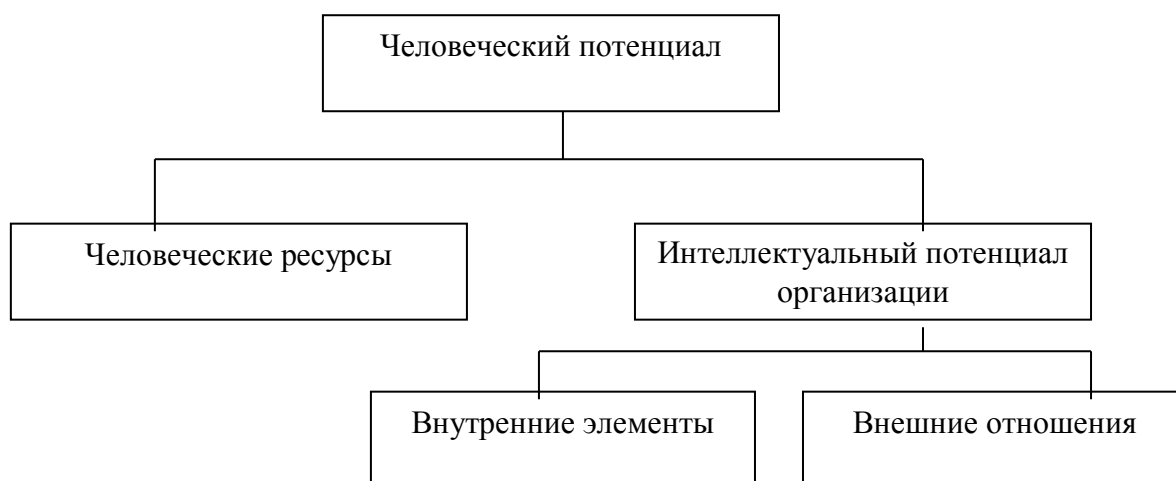


Рисунок 1.1 – Структура человеческого потенциала организации [42]

Человеческие ресурсы можно рассматривать как фактор затрат.

Внутренние элементы интеллектуального потенциала организации: организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия.

Интеллектуальный потенциал во внешних отношениях – это отношения потребителями поставщиками, конкурентами и т.д.

Следовательно, активизацию человеческого потенциала можно рассматривать с двух сторон:

- как развитие человеческих ресурсов;
- как формирование и развитие интеллектуального потенциала организации [42].

Человеческий потенциал – совокупность физических и интеллектуальных возможностей отдельной личности, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определённых задач и достижения поставленных целей [36].

С целью реализации человеческого потенциала в человеческий капитал необходимы мотивирующие предпосылки (рис.1.2):



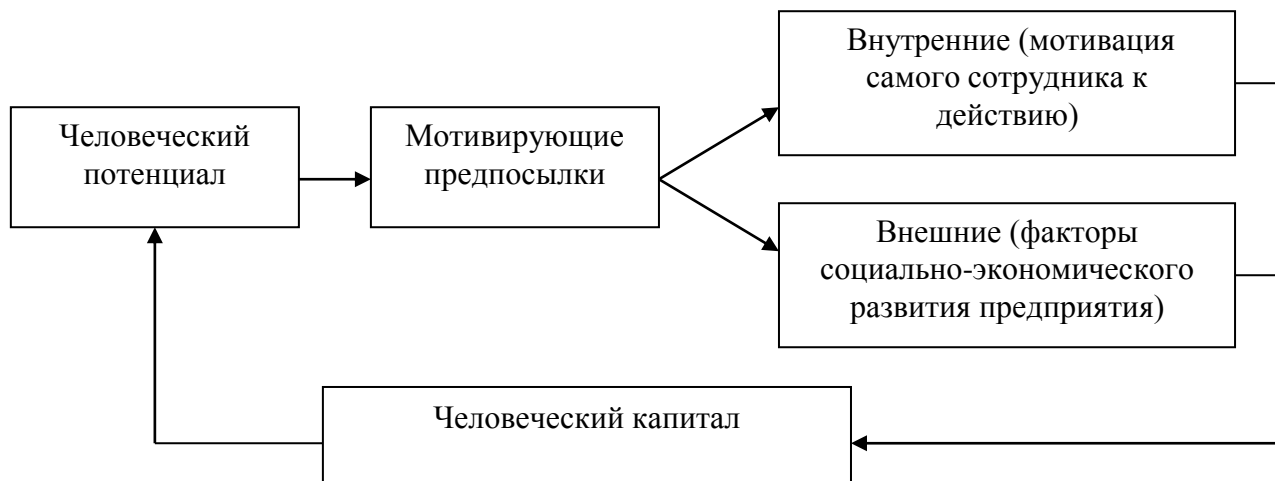


Рисунок 1.2 – Реализация человеческого потенциала в человеческий капитал [34]

Человеческий капитал – это комплекс реально существующих и действующих признаков деятельности персонала организации [41].

Человеческий потенциал – это человеческий капитал в совокупности с социально-экономическими условиями его формирования, развития и использования. Сформированный человеческий потенциал предприятия в зависимости от существующих условий может раскрываться, реализовываться в разной степени, что зависит от множества факторов (например, эффективности работы управленческого персонала) [34].

Следовательно, под человеческим потенциалом организации подразумевается общая трудовая дееспособность его коллектива исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний, профессиональных и квалификационных навыков [20].

Развитие человеческого потенциала рассматривается как цель и критерий общественного социально-экономического развития предприятий сферы услуг [12]. Российские ученые фокусируют внимание на важности развития человеческого потенциала для «обеспечения долговременного и устойчивого характера экономического роста, прогрессивной смены технологических укладов» [19].

Качество человеческих ресурсов, прежде всего, с точки зрения их компетентности, квалификации, обучаемости, способности воспринимать и

использовать новую информацию выступает главным ограничителем экономического развития предприятия [23].

Подходы к изучению человеческого потенциала неоднозначны и проистекают из попытки понять и осмыслить самого человека [21].

В современных условиях существенное значение имеет развитие управленческого персонала организации сферы услуг, который является источником потребности организации в самосовершенствовании, а также носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие предприятия.

Развитие управленческого персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии и прогнозирование потребности в управленческом персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию обучения, тренингов, планирование карьеры.

Система управления развитием управленческого персонала организации представляет ценность, потому что является качественным состоянием управленческого персонала предприятия, характерного для текущей стадии развития организации, определяющего достижение целей предприятия. Управленческий персонал является активной используемой частью системы управления организации, движущей силой ее развития и совершенствования. Он выступает в ролях субъекта управления, объекта управления, субъекта саморазвития [43].

Человеческий потенциал важен для личности в целом, это её кладёшь, она помогает осуществлять все желаемые планы, достигать цели, решать задачи. С точки зрения экономики основным элементом раскрытия человеческого потенциала служит трудовой потенциал. Поэтому, эффективность деятельности современной компании напрямую зависит от состояния и степени его использования [29].

Основными компонентами человеческого потенциала предприятия являются (рис. 1.3):

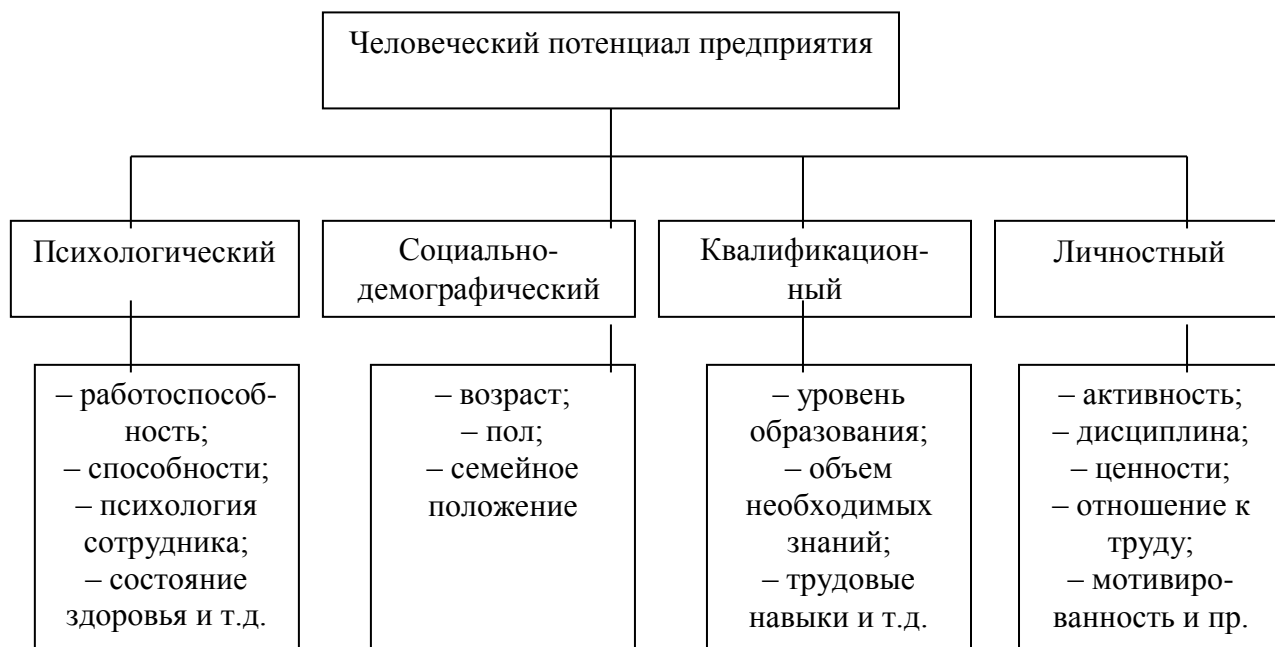


Рисунок 1.3 – Основные компоненты человеческого потенциала [составлено по 47 источнику]

Человеческий потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Управление человеческим потенциалом – это деятельность менеджера по целенаправленному формированию признаков появления, проявления и развития человеческого потенциала предприятия. Эффективность управления человеческим потенциалом – это обеспечение полноты и связи факторов его формирования [41].

Система управления человеческим потенциалом предприятия предполагает формирование целей, функций структуры управления, выработки, принятия и реализации соответствующих управленческих решений [9].

В современных компаниях управление человеческим потенциалом выделилось в отдельную систему, являющуюся частью общей системы организации. Соответствующая служба управления представляет собой подразделение в организационной иерархии компании, осуществляющее управление сотрудниками в системе управления персоналом [48]. В современных компаниях, подготовленные специалисты могут выполнять

функции по управлению человеческими ресурсами. В крупных компаниях, существует функциональная группа, посвященная дисциплине работы с сотрудниками. Данная группа специализируется в различных задачах связанных с управлением. Соответствующие специалисты по управлению и функциональное руководство, принимают участие в постановке стратегических целей бизнеса [27].

Управление человеческим потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах [47]:



Рисунок 1.4 – Принципы управления человеческим потенциалом организации [составлено по 47 источнику]

Управление человеческим потенциалом нацелено на повышение долговременных инвестиций в человеческий капитал, который обеспечивает профессиональный рост работников предприятия, улучшение качества условий труда [10].

Современной тенденцией в области управления человеческим потенциалом становится интеллектуализация труда, которая представляет собой увеличение доли умственного труда в общественном производстве. В передовых странах началось утверждение принципов трудовой деятельности, в основе которых лежат постоянное обновление знаний и освоения новых специальностей. Следует отметить, что изменения характера труда в форме интеллектуализации, креативизации и информатизации ведут к трансформации:

- увеличивается доля работников, занятых интеллектуальным трудом;
- различия в характере труда традиционного и нового среднего классов: традиционный средний класс выполняет работу преимущественно нетворческого, малоинтеллектуального характера, новый средний класс работает творчески, с элементами интеллектуализации, интегрирован в процессы автоматизации и компьютеризации [10].

Следовательно, система управления человеческим потенциалом предприятия представлена в виде следующей схемы:



Рисунок 1.5 – Система управления человеческим потенциалом предприятия [11]

Таким образом, человеческий потенциал включает в себя всю совокупность психологических, социально-демографических, квалификацион-

ных и личностных компонентов, способствующих повышению трудовой дееспособности коллектива, а развитие современной системы управления человеческим потенциалом порождает новый тип управления трудом, основывающийся на равноправных, партнерских взаимосвязях работодателей и наемных работников, охватывает не только фазу использования рабочей силы с целью получения экономических выгод для собственника организации, но и непосредственно касается формирования и развития потенциала работников [48]. В системе управления человеческим потенциалом современных организаций сферы услуг возникают различные сложности, проблемы, которые необходимо выделить в отдельный блок, как и используемые компаниями методы исследования систем управления человеческим потенциалом.

## **1.2 Современные проблемы и методы исследования систем управления человеческим потенциалом**

Управление человеческим потенциалом является стратегической функцией и предполагает разработку персонал-стратегии, поощрение коллективных усилий, создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах и пр., но при этом существует определенная проблематика [31].

В современной научной среде происходят непрерывные процессы изменения, обновления, поиска и совершенствования новых идей в сфере управления человеческим потенциалом. Тип бизнеса, организационная среда и персонал-стратегия оказывают непосредственное влияние на выбор определенной модели управления персоналом. Даже если какая-то модель успешно функционирует на одном предприятии, никто не может дать гарантии, что она окажется столь же эффективной и в другом предприятии. На сегодняшний день нет универсальной программы управления человеческим потенциалом. Каждый год появляются все новые и новые схемы ими. Каждая управленческая политика направлена на формирование определенных методов

управления человеческими ресурсами и воплощение кадровой и социальной программы предприятия. Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешнее воздействие, что объясняет различную реакцию сотрудников на применяемые методы управления. Возможность долговременного сотрудничества организации и его работников и способность последних к постоянному самосовершенствованию, также являются важными особенностями человеческих ресурсов, обуславливающими повышенное внимание к эффективности их использования.

Большинство российских компаний используют в управлении человеческим потенциалом устаревшие модели, например, экономические. На сегодняшний день исследователи и специалисты развитых стран особое внимание уделяют следующим современным моделям управления: по целям; посредством мотивации; рамочное управление; на основе делегирования; предпринимательское управление. Мотивационная модель управления исходит из исследования человеческих потребностей, личных целей, интересов, настроений сотрудников, а также из возможности слияния целей работников с мотивацией и целями предприятия. Рамочное управление обеспечивает условия для процветания инициативности, самостоятельности сотрудников и их ответственности, повышает степень коммуникации и организованности в предприятии, благоприятствует повышению уровня сатисфакции трудом и повышает уровень развития корпоративного стиля руководства. Процесс управления, основанный на делегировании, считается самым абсолютным способом управления человеческими ресурсами. В рамках этой системы сотрудникам предлагается право на самостоятельное принятие решений и их осуществления. Основой для предпринимательского управления служит идея интерпартнерства, которая получила свое название от слияния двух слов «антрепренерство» – предпринимательство и «интре» – внутренний [14].

Глобальной проблемой современных российских компаний также является низкая степень эффективности на этапе управления потенциальными

человеческими ресурсами. То есть отсутствует целенаправленная программа по подбору соответствующего персонала. При этом опыт крупных зарубежных компаний показывает наличие целого ряда этапов:

- определение надобности в персонале, учитывая главенствующие цели предприятия;
- получение точной информации о предъявлении требований к работнику вакантной должностью;
- четко определить квалификационные требования, для надлежащего осуществления рабочей деятельности;
- выявление требуемых личностных и деловых качеств, которые необходимы для продуктивного выполнения требуемой работы, рассматриваемые как критерии при оценке потенциальных работников;
- обеспечение оптимальными условиями при адаптации работников, только заступивших на пост в коллективе предприятия: поиска способов привлечения необходимых и сокращения излишних работников, с целью избежать значительных социальных затрат [22].

Основные проблемы управления человеческим потенциалом в сфере услуг, как правило, сводятся к:

- недостатку практического опыта у сотрудников торгового предприятия;
- сложным условиям работы (продолжительные смены, необходимость постоянно находиться на виду у покупателей), отпугивающим потенциальных работников;
- трудностям планирования рабочего графика, вызванным колебаниями потребительского спроса [8].

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. В настоящее время такие требования исполняются не везде. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в



противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений [37].

В современных российских организациях существует насущная потребность в эффективном HR-менеджменте. На сегодняшний день назрело серьезное несоответствие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления человеческим потенциалом и состоянием служб, отвечающих за это. Функции управления рассредоточены между различными подразделениями, так или иначе участвующих в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять. Из-за этого, как правило, HR-службы пока не способны взять на себя роль, обеспечивающую весь комплекс мер по управлению человеческим потенциалом, гарантирующих качество подбора и расстановки всех уровней [16].

Все основные вышеуказанные проблемы систем управления человеческим потенциалом предприятий отмечены на рисунке 1.6:



Рисунок 1.6 - Современные проблемы систем управления человеческим потенциалом

[составлено автором]

Следовательно, высоких результатов в управлении человеческим потенциалом можно добиться лишь посредством постоянного мониторинга существующих проблем.

Управление человеческими ресурсами на предприятиях можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия. В этом случае необходимо принимать следующие меры:

1. Придерживаться персонал-стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации.

2. Во избежание ошибок руководству следует параллельно с планированием общих тенденций развития предприятий прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности.

3. Сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст.

4. Применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников.

5. В условиях активно развивающегося рынка и появления новых технологий профессиональные навыки сотрудников быстро устаревают, поэтому способность предприятия постоянно повышать их квалификацию является одним из важнейших факторов долгосрочного успеха в перспективе [31].

Методы исследования систем управления человеческим потенциалом характеризуются у каждого из авторов по-разному [13].

Одна из классификаций методов исследования систем управления человеческим потенциалом предприятий приведена на рисунке 1.7:

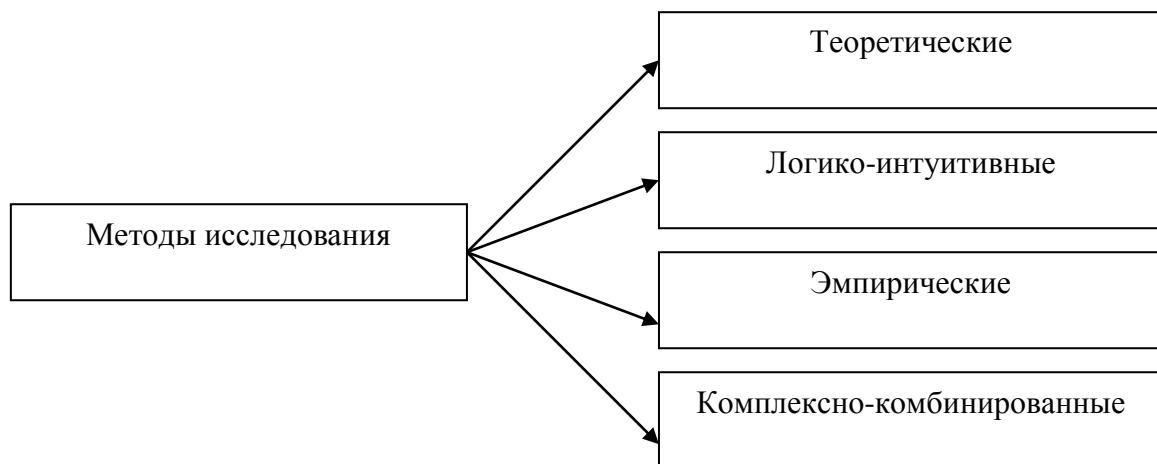


Рисунок 1.7 – Классификация методов исследования систем управления человеческим потенциалом предприятий по В.М. Мишину [28]

Теоретические методы исследования систем управления человеческим потенциалом предприятий основаны на теоретическом изложении материала. Следующий метод – логико-интуитивный основан на исследованиях экспертов, соответствующих специалистов. Эмпирические методы предполагают использование существенно-практической информации о положении дел в организации. Комплексно-комбинированные методы исследования систем управления человеческим потенциалом основаны на использовании исследовательских способов [28].

По другой классификации методов исследования систем управления человеческим потенциалом предприятий деление идет следующим образом:

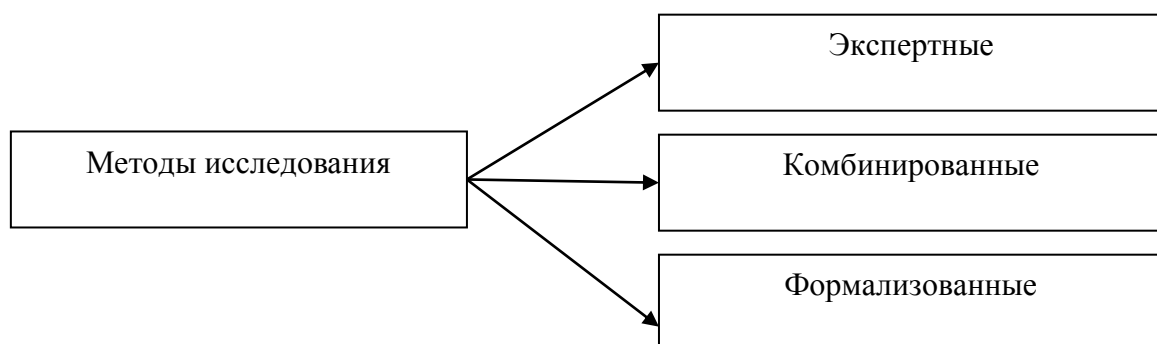


Рисунок 1.8 – Классификация методов исследования систем управления человеческим потенциалом предприятий по М.С. Мотышиной [30]

Экспертные методы подразделяются на методы экспертных оценок, методы индивидуальной экспертизы, методы коллективной экспертизы.

К формализованным методам она относит аналитические, экономико-статистические, логические и информационные. Комбинированные методы состоят из интеллектуальных методов, экспертных систем, «генетических алгоритмов» [30].

Диагностический анализ управления человеческим потенциалом в предприятия сферы услуг оформляется в виде отчетов, соответствующих докладов [15].

При диагностике систем управления человеческим потенциалом в предприятия сферы услуг используются следующие методы: «деревя цели», «деревя проблем», экспресс-анкетирования, опроса и т.д. [24].

В таблице 1.1 приведена классификация методов и методик исследования систем управления человеческим потенциалом организаций.

Таблица 1.1 – Классификация методов и методик исследования систем управления человеческим потенциалом организаций [13]

Подсистемы	Методики анализа и исследования	Методы исследования
Мотивация труда	Контент-синтез, мотивационный профиль, методика экспертной оценки и т.д.	Синтез, анализ, структурирование, сравнение, графический, статистический, опрос, тестирование, беседа, моделирование и т.д.
Адаптация	Кейс-метод	Беседа, наблюдение, опрос, сравнение, консультирование, совещание, тестирование и пр.
Отбор	Сравнительная, описательная, персонал-технология и пр.	Наблюдение, беседа, анализ документов, тестирование, опрос, сравнение, собеседование и пр.
Управление	Кадровый аудит, диагностика персонала	Метод «деревя цели», анализ документации, беседа, наблюдение, балльная оценка
Развитие	Кейс-тест, контент-анализ, система коучинга	Осуждение, контроль, опрос, совещание, тестирование, постановка задач, анализ и синтез, ранжирование, моделирование и т.д.

Окончание таблицы 1.1

Подсистемы	Методики анализа и исследования	Методы исследования
Аттестация	Регистрация достижений, методика суммируемых показателей, сравнительная, комбинированная, графическая и пр.	Метод распределения, составление аттестационного листа, анализ и синтез, беседа, сравнение, анкетирование, тестирование, метод эталона, метод парных сравнений, матричный метод и пр.
Социализация	Методики обобщенных экспертных оценок	Балльный метод, анкетирование, опрос, тестирование, табличный метод, анализ и синтез, моделирование
Закрепление	Соответствующие программы предприятий	Подбор, собеседование, анкетирование, опрос, наблюдение, анализ, обсуждение, планирование, моделирование, программирование
Эффективность управления	Методика контент-анализа, методика многофакторного исследования и пр.	Опрос, анкетирование, интервьюирование, тестирование, моделирование, анализ, беседа, синтез и пр.

Следовательно, научные методы и методики исследования систем управления человеческим потенциалом часто предполагают анализ имеющихся условий и синтез полученных результатов, которые используются для разработки предложений и рекомендаций при проектировании, реконструкции или совершенствовании данных систем. Практический анализ существующей системы управления человеческими ресурсами на торговом предприятии ООО «Эльдорадо» будет проведен во второй главе бакалаврской работы с выявлением проблематики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы управления человеческим потенциалом предприятия сферы услуг на материалах ООО «Эльдорадо» способствовало наличию следующих выводов.

Организационно-правовая характеристика торгового предприятия «Эльдорадо» показала, что данная организация относится к Обществу с ограниченной ответственностью с линейно-функциональной организационной структурой, где во главе организации стоит директор, общее количество сотрудников в последние годы не менялось, составило 41 человек.

Общая внешняя среда торгового предприятия ООО «Эльдорадо» изучалась по методу PEST. Значимо было влияние экономических факторов, а также технологического фактора «Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники».

При анализе среды прямого воздействия предприятия ООО «Эльдорадо» было установлено следующее: основной и единственный поставщик техники – головной офис компании, высокий уровень конкурентоспособности организации вместе с конкурентом – магазином «М-Видео», разные группы покупателей.

Анализ основных срезов организации ООО «Эльдорадо» показал их достаточно высокое влияние, кроме таких срезов, как производственный (из-за отсутствия в организации производственной составляющей) и маркетинговый (из-за отсутствия в конкретном магазине отдела маркетинга).

С целью выбора оптимальной персонал–стратегии развития предприятия ООО «Эльдорадо» был использован метод SWOT-анализа. Матрица выбора оптимальной персонал–стратегии торгового предприятия ООО «Эльдорадо» определила наибольшую вероятность исполнения стратегии развития человеческого потенциала.

Управление человеческим потенциалом осуществляется отделом кадров, а также административно-управленческим персоналом в лице директора

магазина, заведующего складом и прочих работников. При экспертной оценке эффективности компонентов человеческого потенциала предприятия были определены, как достоинства исследуемых компонентов (например, то, что в составе персонала присутствуют, как мужчины, так и женщины), так и недостатки (например, низкая активность персонала в работе предприятия), формирующие проблематику.

Эффективность системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» подтверждена: отсутствием изменений в численности разных категорий работников в организации; низким коэффициентом текучести кадров; ростом производительности труда работников в 2015 году на 87,1 тыс.руб./чел.; высокой культурой обслуживания работников предприятия; пр. Невысокую эффективность системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» подтверждают: рост потери рабочего времени у сотрудников; невысокая доля работников с высоким опытом работы в торговле (от 11 до 15 лет); отсутствие роста работников с высшим образованием.

Основной целью реализации стратегии развития человеческого потенциала является создание целевой долгосрочной конкурентоспособности и совершенствование системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо». Цель достигается в ООО «Эльдорадо» через следующие блоки–задачи: разработка системы поиска, найма и отбора персонала; улучшение системы адаптации персонала; совершенствование системы мотивации; совершенствование УДК. Создание программы аттестации новых сотрудников в ООО «Эльдорадо» реализуется через разработку универсальной программы аттестации новых сотрудников, внедрение при отборе персонала социально-психологического тестирования, разработку плана по отбору персонала. Поддержка молодых специалистов в ООО «Эльдорадо» будет выражаться в разработке кадрового резерва из молодых специалистов; создании адаптационной программы для вновь пришедших специалистов. Разработка системы мотивации для работников предприятия ООО «Эльдорадо» основана на создании материальной системы мотивации сотрудников, разработке

мотивационных листов для сотрудников. Последним мероприятием в совершенствовании системы управления человеческим потенциалом становится совершенствование системы УДК ООО «Эльдорадо». Это мероприятие становится возможным при обучении управленческих работников на курсах повышения квалификации и при разработке плана по развитию системы УДК. Исполнителями мероприятий будут: директор магазина «Эльдорадо», начальники отделов продаж, супервайзеры, бухгалтер главного офиса компании. Сроками реализации мероприятий в торговом предприятии ООО «Эльдорадо» являются 19 недель, а используемыми ресурсами – кадровые, информационные, финансовые.

Социальные показатели эффективности системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» после реализации мероприятий покажут сокращение на 5% уровня конфликтности среди работников, также снизятся потери рабочего времени на 1,5%, увеличится доля квалифицированных работников – на 1,1%. Также растет степень удовлетворенности персонала работой на предприятии после реализации мероприятий на 10%. Экономические показатели эффективности системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» после реализации мероприятий заметно возрастут по производительности труда (на 144,1 тыс.руб./чел. или на 7,6%), прибыль на одного работника увеличится на 11,3 тыс.руб./чел. или на 14,4%.

Критериальный расчет показателей эффективности системы управления персоналом в ООО «Эльдорадо» показал, что до реализации мероприятий общая оценка существующей системы составляла 20,9 баллов (69,7%), а после реализации мероприятий увеличилась на 2,4 балла или на 8% (станет 77,7%).



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: официальный текст. – Москва: ПРИОР, 2016. – 665 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч.: по состоянию на 1 февраля 2016 г. – Москва: Эксмо, 2016. – 675 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации, по состоянию на 1 февраля 2016 г. – Москва: Эксмо, 2016. – 281 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: № 197-ФЗ от 30.12.2001, по состоянию на 1.01.16. – Москва: Эксмо, 2016. – 233 с.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон № 14 от 08.02.1998, в ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 381 от 28.12.2009, в ред. от 09.01.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. О сдаче земельного участка в аренду предприятию: приказ по Красноярскому краю №345-1 в ред. от 12.02.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krskstate.ru>.
8. Айзмина, Е. Проблемы управления персоналом в сфере услуг / Е. Айзмина // Директор по персоналу. – 2016. – № 2. – С. 20–22.
9. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. – Москва: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2013. – 96 с.
12. Высоцкая, В.С. Развитие человеческого потенциала / В.С. Высоцкая //

Кадровое дело. – 2016. – № 2. – С. 13–19.

13. Глухенькая, Н.М. Исследование систем управления персоналом организации: монография / Н.М. Глухенькая. – Прага: Vědecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ, 2014. – 96 с.

14. Егорова, М.С. Проблемы управления человеческими ресурсами / М.С. Егорова, Е.Е. Сальтевская // Молодой ученый. – 2015. – № 8. – С. 521–523.

15. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

16. Зыкова, И.Н. Не эффективность HR-менеджмента в современных реалиях / И.Н. Зыкова // Кадровое дело. – 2015. – № 11. – С. 25–27.

17. Кобилев, А.Э. Человеческий капитал как определитель роста / А.Э. Кобилев, М.Ш. Хайдарова // Молодой ученый. – 2015. – №14. – С. 261–266.

18. Компания «Эльдорадо» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eldorado.ru>.

19. Котырло, Е.С. Человеческий потенциал и человеческий капитал как научные категории / Е.С. Котырло // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 6. – С. 1–6.

20. Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учеб. пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2007. – 106 с.

21. Лапшин, В.А. Структурные компоненты человеческого потенциала / В.А. Лапшин // Научный потенциал: работы молодых ученых. – 2013. – № 1. – С. 259–263.

22. Листьева, Н. Опыт управления персоналом в крупных российских и зарубежных компаниях // Справочник кадровика. – 2016. – № 2. – С. 11–13.

23. Лосун, К.В. Вопросы развития человеческого потенциала / К.В. Лосун // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 1 [Электронный ресурс]: <http://human.snauka.ru/2015/01/9352>.

24. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2013. – 263 с.

25. Маннапов, Р.Г. Управление человеческими ресурсами в организациях

сферы услуг. Научные основы формирования и развития: монография / Р.Г. Маннапов, Л.А. Берешева. – Москва: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.

26. Маслов, К.Ю. Управление человеческими ресурсами / К.Ю. Маслов // Молодой ученый. – 2015. – № 22. – С. 443–446.

27. Мироненко С.С. Управление человеческими ресурсами организаций / С.С. Мироненко // Кадры. – 2015. – № 6. – С. 22–24.

28. Мишин, В.М. Исследование систем управления: учебник / В.М. Мишин. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 527 с.

29. Мозгачев, М.И Основные подходы оценки человеческого потенциала управленца / М.И. Мозгачев // Политическое управление. – 2014. – № 1 (07). – С. 10-13.

30. Мотышина, М.С. Исследование систем управления: учеб. пособие / М.С. Мотышина. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 220 с.

31. Мыльников, Д.П. Проблематика систем управления человеческими ресурсами / Д.П. Мыльников // Актуальные вопросы экономики и управления. – Москва: ПРИОР, 2014. – С. 38-41.

32. Население Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm02-1.1>.

33. Новости технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://techvesti.ru/articles>.

34. Переверзева, А.В. Человеческий потенциал и человеческий капитал: взаимосвязь и взаимовлияние / А.В. Переверзева // Сборник материалов по итогам международной научно-практической конференции. – Москва: Креативная экономика, 2011. – 496 с.

35. Показатели естественного движения населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm02-1.1>.

36. Ревуцкий, Л.Д. Человеческий потенциал отдельного работника и трудового коллектива предприятия / Л.Д. Ревуцкий // Аудиторские ведомости. – 2011. – № 11. – С. 70–74.

37. Рогова, А.Н. Актуальные проблемы развития человеческих ресурсов в компаниях / А.Н. Рогова // Директор по персоналу. – 2016. – № 4. – С. 15–19.
38. Рынок труда Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trud.krskstate.ru/content/рынок%20труда>.
39. Средняя заработная плата в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bs-life.ru/rabota/zarplata/srednyaya-zarplata2016.html>.
40. Статистика Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>.
41. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 637 с.
42. Управление персоналом: учебник / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – Москва: Юрайт, 2016. – 526 с.
43. Управление «человеческим капиталом»: уточнение объекта, структуры и оценки. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под. общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – Пенза: Лига, 2008. – 394 с.
44. Уровень инфляции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://regnum.ru/news/economy/1999475.html>.
45. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. – Москва: Аделант, 2013. – 800 с.
46. Цены и тарифы. Красноярскстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/statistics/price](http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/statistics/price).
47. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.
48. Чжан, В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами / В. Чжан // Молодой ученый. – 2014. – № 21. – С. 464–465.
49. Шеркунов, С.А. Человеческий капитал и стратегия инновационного развития экономики / С.А. Шеркунов // Проблемы и перспективы экономики

и управления: материалы междунар. науч. конф. – Санкт-Петербург: Реноме, 2012. – С. 34–36.

50. Якдаров, А. Проблемы управления кадрами в торговых организациях / А. Якдаров // Кадровик. – 2015. – № 12. – С. 9–11.

