

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Тема

Совершенствование системы управления персоналом на
предприятии сферы услуг

Научный
руководитель

 16.06.17
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

И.В. Щедрина
инициалы, фамилия

Выпускник

 16.06.2017
подпись, дата

451208895
номер зачетной книжки

МО-12-13
номер группы

Ю.Ю.

Афанасьева
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 16.06.17
подпись, дата

И.В.Щедрина
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы управления персоналом предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Успех»)» содержит 87 страниц текстового документа, 16 рисунков, 23 таблицы, 4 приложения, 50 использованных источников.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом исследования является предприятие ООО «Успех», специализирующееся на реализации мужской и женской одежды. Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают управленческие отношения, которые формируются в организации под воздействием системы управления персоналом. Предметом защиты выступает мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Целью данной работы является совершенствование системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

Задачи:

- Изучить теоретические основы системы управления персоналом
- Проанализировать и оценить эффективность системы управления персоналом на примере ООО «Успех».
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Анализ, проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы, показал, что предприятию для совершенствования системы управления персоналом необходимо

- 1) разработать и внедрить систему аттестации персонала
- 2) разработать систему, учитывающую суммарный вклад работника в общие результаты труда коллектива

По итогам исследования разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и сделано обоснование ресурсного потенциала ООО «Успех» применительно к предложенным мероприятиям. Проведена оценка социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Теоретические основы системы управления персоналом	6
1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом.....	6
1.2 Современные проблемы формирования и методы исследования системы управления персоналом	14
<i>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</i>	24
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	28

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

ВВЕДЕНИЕ

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации, без нужных людей ни одна организация не сможет достичь поставленных целей и выжить. Человек является важным элементом производственного процесса. Финансовые средства можно получить на рынке капиталов, найти же компетентных сотрудников намного сложнее.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом, в то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасти. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала.

Переход к рыночным отношениям означает высокую динамику изменения требований к качественным параметрам рабочей силы. Крупные организации наращивают инвестиции в подготовку кадров, поскольку внешний рынок и система подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций. Недаром многие организации считают увеличение вложений в развитие персонала главным фактором в конкурентной борьбе.

Поскольку люди - это основной ресурс любой организации, который позволяет формировать культуру организации, ее внутренний климат, то без

грамотного управления персоналом, нет и самой организации, ее развития. Таким образом, именно от персонала и грамотного управления людьми зависит эффективность работы всего предприятия. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления персоналом на исследуемом предприятии. Объектом исследования является предприятие ООО «Успех»

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- Изучить теоретические основы системы управления персоналом
- Проанализировать и оценить эффективность системы управления персоналом на примере ООО «Успех».
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают управленческие отношения, которые формируются в организации под воздействием системы управления персоналом.

Предметом защиты выступает мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены следующие авторы: Ивановская Л.В., Егоршин А.П., Зайцева Т.В., Кибанов А.Я., Макарова И.К., Лукичева Л.И., Чаплина А.Н и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована рисунками; таблицами; включает приложения. Список использованных источников содержит 50 источников.

1. Теоретические основы системы управления персоналом

1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом

В научной литературе объект кадровой политики характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин «человеческий фактор», обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ [37], а наиболее узким – «кадры», под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «совокупный работник», «персонал».

Трудовые ресурсы, являясь целым, включают в себя действующую рабочую силу (рабочие, служащие, крестьяне, предприниматели) и трудоспособное население, обучающееся и повышающее квалификацию с отрывом от трудовой деятельности, занятое в домашнем хозяйстве, служащее в Вооруженных Силах и др. [34]

От трудовых ресурсов предприятия следует отличать понятие «кадровый персонал» – важнейшая интегральная характеристика персонала, представляющая собой его максимальные возможности по достижению целей предприятия и выполнению поставленных перед ним задач.

Персонал - это наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к воздействию, реакция на которое не определена.

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект управления. Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего

характера, так и персонал структурного подразделения (отдел, цех) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив [37].

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является [4]:

- 1) ресурсом;
- 2) индивидуальным ресурсом;
- 3) говоря о персонале, всегда речь идет о фазах воспроизводства.

Персонал любой деловой организации обладает качественными характеристиками. Под этим следует понимать [30]:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т. п.);
- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Управлять персоналом с позиции системного подхода - это управлять их формированием, распределением, перераспределением и использованием.

Используя матричный метод, представим данное определение в виде матрицы.

Таблица 1.1 - Матрица функций управления кадрами [18].

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	Разработка планового баланса рабочих кадров и балансовых расчетов подготовки рабочих и специалистов, источников набора	Разработка текущих и перспективных планов кадропрограмм. Разработка прогноза профпригодности рабочих	Разработка плана высвобождения кадров под влиянием НТП	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования персонала на предприятии

Продолжение таблицы 1.1

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Организация	Организация	Профориентация. Расстановка кадров.	Переподготовка персонала, высвобождаются в ходе развития НТП	Содействие развитию на предприятии различных соревнований, укреплению труда, дисциплины.
Мотивация	Внесение корректив в план набора кадров. Регулирование движения кадров.	Применение гибких форм организации труда.	Внесение изменений в планы вторичного распределения персонала.	Установление и определение системы мотивации труда.
Контроль	Составление отчетного баланса персонала, определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора населения, оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала, их использование.	Определение уровня механизации труда, организации и условий труда.

Решение вопросов управления персоналом является одним из наиболее приоритетных для большинства российских предприятий. Существует множество взглядов различных авторов на сущность и содержание понятия «управление персоналом». Некоторые из них представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Система взглядов на сущность и содержание понятия «управление персоналом»

Автор	Определение понятия «управление персоналом».
Архипова Н.И.[5]	Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование.
Алавердов А.Р. [4]	Управление персоналом — это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами.
Бугаков В.М. [8]	Управление персоналом — это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Продолжение таблица 1.2

Автор	Определение понятия «управление персоналом».
Веснин В.Р. [12]	Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия.
Генкин Б. М. [14]	Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий.
Герчиков В.И. [15]	Управление персоналом – это реализация ряда задач, к которым относятся: анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника), планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых работников, управление оплатой труда, общение, обучение и развитие, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, работа с жалобами и трудовые отношения.
Егоршин А. П. [7]	Управление персоналом — это разработка и реализация кадровой политики, включающей: планирование, наем и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе.
Зайцева Т.В. [19]	Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия.
Кибанов А. Я. [24]	Управление персоналом – функция менеджмента, имеющая основной целью формирование и эффективное использование кадрового потенциала (ресурса) организации.
Сербиновский Б.Ю. [48]	Управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Учитывая все вышеприведенные определения, управление персоналом должно рассматриваться как деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.

Система управления персоналом — это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом

Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации объемов

производства, стратегических задач и т.п. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом как обеспечение организации персоналом. Л.В. Ивановская выделяет следующие цели системы управления персоналом предприятия:

- главная цель обеспечение организации персоналом его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
- цели второго уровня: разработка стратегии управления персоналом, прогнозирование и перспективное планирование персонала, построение системы мотивации и социальной обеспечения персонала;
- цели третьего уровня: реализация новых требований к специалистам и рабочим местам, потребности предприятия в новых специалистах и должностях, анализ динамики развития персонала, анализ качества жизни, анализ индивидуальных типов развития персонала, планирование социального развития персонала [21].

Базаров Т.Ю. выделяя цели и задачи системы управления персоналом, во многом, связывает их с целями управления предприятия в целом:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [47].

По мнению Л.И. Лукичевой, современная концепция управления производством заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты, только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса, первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом [30].

Успешное достижение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационной и технической структурой производственного потенциала и структурой трудовой потенциал;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом: обеспечение реализации желаний.

И. Лазарева, в свою очередь, выделяет и такие задачи системы управления персоналом, как повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала и обеспечение высокого уровня жизни работников, которые считают работу в фирме желанной.

Содержание системы управления персоналом раскрывается в его функциях:

- 1) организационной - планирование источников комплектования кадрами, информированность населения о наборе персонала, объем средств на подготовку и т.п.;

- 2) социально-экономической - комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала.

- 3) воспроизводственной, обеспечивающей создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Анализируя приведенные цели, задачи и функции, которые присущи системе управления персоналом предприятия, можно сказать, что она оказывает значительное влияние на экономическое состояние предприятия в равных ее аспектах повышения конкурентоспособности предприятия, в частности, достижение максимальной прибыли, обеспечение организации персоналом и эффективное его использование, обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников и т.п. В конечном итоге,

значимость системы управления персоналом для экономического состояния предприятия очевидна.

Основные элементы системы управления персоналом предприятия представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Основные элементы системы управления персоналом предприятия [7]

Элемент системы управления персоналом	Содержание
1. Кадровая политика предприятия	Под кадровой политикой предприятия понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив
2. Кадровое планирование работников	В рамках кадрового планирования решаются задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества
3. Подбор и отбор персонала	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии: проведение отбора; прием на работу
4. Адаптация новых работников	В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает: профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая
5. Профессиональная подготовка и развитие персонала	Существует несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте: самообразование
6. Оценка работников	Оценка деятельности работников предприятия представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. В настоящее время предприятия применяют ряд новых методов оценки персонала, таких как: управление по целям; управление результативностью; пр.
7. Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важным элементом управления поведением работников является умение управлять конфликтами на предприятии
8. Кадровое делопроизводство	Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием «делопроизводство»

Рассматривая систему управления персоналом, можно сделать вывод о том, что она обладает рядом особенностей. Во-первых, изменения в системе

управления персоналом нацелены на решение определенных проблем, в соответствии со стратегией развития организации. Во-вторых, невозможно заранее определить точный результат, к которому они могут привести. В-третьих, изменения системы управления персоналом могут вызвать конфликтные ситуации, связанные с сопротивлением работников, неприятием ими нововведений. И, наконец, изменения системы управления персоналом дают мультипликационный эффект, т.е. вызывают ответные изменения в остальных подсистемах организации, благодаря тому, что они касаются главной оставляющей организации - ее сотрудников [48].

И хотя не существует унифицированных форм построения системы управления персоналом, и каждая система в отдельно взятой организации уникальна, можно выделить общие стадии и особенности системы управления персоналом.

Так, для того чтобы развитие управления персоналом имело управляемый, регулируемый характер и давало необходимые качественные изменения, оно должно происходить на основе научных принципов и непротиворечиво. Исходя из этого, проектирование системы управления персоналом должно начинаться с формирования (выбора) концепции управления персоналом, построения его модели, а также разработки стратегии и политики управления персоналом.

Модель управления персоналом можно представить как научно-обоснованное описание управления персоналом (его состояния, структуры и процесса), отвечающее заданным требованиям и намечаемое к построению в будущем. Модель детально описывает основные элементы системы управления персоналом и их взаимосвязи [4].

Стратегия управления персоналом представляет собой установленную в соответствии с моделью на определенный (достаточно длительный) период совокупность ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности в области управления, это - своеобразный «мостик» между теорией и ее практической реализацией.

Политика управления персоналом - это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов, критериев работы с персоналом. Выбранная стратегия реализуется с помощью политики управления персоналом (кадровой политики) [18].

Концепция управления персоналом отражает видение генерального руководства организации, а система управления персоналом призвана преобразовать его в реально работающие и эффективные механизмы управления. До определения концепции будущих изменений, необходимо осознать потребность в нововведении, оценить имеющиеся ресурсы, выявить возможности организации и существующей системы управления персоналом и определить главное направление изменений (наиболее оптимальное из альтернативных).

К особенностям внедрения системы управления персоналом можно отнести все ранее перечисленное. Отдельно хотелось бы выделить контроль над внедрением изменений в системе управления персоналом, который показывает, насколько были реализованы цели, связанные с внедрением нововведения. Контроль является объективной необходимостью, т.к. даже оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

1.2 Современные проблемы формирования и методы исследования системы управления персоналом

На деятельность современных организаций оказывают влияние множество факторов. Поскольку любая организация сегодня функционирует в глобальных условиях, то оказывается, что на ее деятельность влияют и глобальные вызовы. Многие исследователи среди глобальных вызовов в деятельности организации называют и изменение закономерностей функционирования кадрового рынка, которое сегодня становится барьером на пути развития как отдельных организаций, так и всей экономики в целом.

Все это, с одной стороны, резко повышает значимость функций по управлению персоналом в компаниях, а с другой — ставит перед ней очень серьезные задачи, прецедентов решения которых ранее еще не было.

Среди глобальных вызовов, влияющих на деятельность российских компаний можно выделить следующие факторы:

1. Усложнение внешних условий функционирования и развития компании. Речь идет о постоянных изменениях в законодательстве, в конкурентной среде, в глобальном контексте функционирования компании — межгосударственных отношениях и т.д.

К внешним условиям функционирования компании относятся:

- отношения с партнерами, акционерами, клиентами;
- социальные, правовые, политические и экономические факторы.

Для крупных российских компаний характерны следующие вызовы:

- учащающиеся экономические кризисы;
- переход бывших госкомпаний на рыночные принципы функционирования, отказ от принципа отраслевого управления, когда управленческие решения относительно деятельности предприятий принимались на уровне министерств;
- выход на глобальные рынки, начало глобальной конкуренции;
- межотраслевая конкуренция;
- изменения в отраслях, от которых зависит эффективность деятельности компаний.

2. Возрастающая скорость обновления технологий. Из-за постоянных изменений во внешней среде компания должна совершенствовать способы адаптации к ее условиям. В качестве инструментов адаптации выступают технические и управленческие технологии. Чтобы быть адекватными, эти технологии должны появляться и развиваться раньше и запускаться быстрее, чем изменения в окружающей среде компании

Глобальные вызовы обычно приводят к необходимости улучшения технологий управления компанией, что влияет на создание и освоение новых технологий в сфере:

- собственно производственной деятельности компании: повышения уровня безопасности и надежности;
- информационных технологий;
- финансовой деятельности компании;
- взаимодействия и коммуникации с другими подразделениями компании;
- постановки, согласования и каскадирования целей компании на нижележащие уровни управления;
- управления персоналом компании исходя из стратегических целей.

Необходимо учитывать, что ускоряющиеся изменения внешних условий работы компании приводят к быстрому устареванию технологий и необходимости постоянного освоения новых. Разумеется, освоение технологических инноваций невозможно без готовности постоянно развиваться: учиться, переучиваться, повышать квалификацию как отдельных работников, так и коллективов

3. Управление персоналом в условиях нестабильности и неопределенности. Внедрение новых технологий предполагает способность работников быстро осваивать и безошибочно применять эти технологии. Для этого работники должны быть готовы к постоянным изменениям, обучению и развитию

Деятельность компании в условиях нестабильности и неопределенности может привести к возникновению следующих проблем в работе с персоналом:

- совершенствование технологий управления приводит к необходимости высвобождения избыточного персонала, что ведет к психологическому напряжению в коллективах;

- трансформация стратегических целей компании приводит к изменению целей подразделений и работников, а это вызывает непонимание работниками требований начальства и сопротивление изменениям;
- ориентация на установление зависимости роста доходов работников от производительности труда приводит к недовольству работниками уровнем своих доходов;
- отставание высшего и среднего образования от актуальных требований рынка приводит к необходимости увеличения затрат на достижение работниками минимального уровня квалификационных требований

Проблемы в управлении персоналом в российских предприятиях. В 2016 году Высшей школой экономики совместно с ВЦИОМ был проведен опрос среди топ-менеджмента и директоров по персоналу российских предприятий, который назывался «Кадровые барьеры на пути экономического роста». Руководил этим исследованием И.Д. Фрумин.

Основное противоречие, которое выяснили исследователи, состояло в том, что российская экономика, как с точки зрения государства, так и с точки зрения отдельных компаний, предполагает активный рост, который не может быть обеспечен человеческими ресурсами. И основные причины в этом, с одной стороны, — демографические проблемы, а с другой — падение уровня образования в стране. Из-за постоянных изменений во внешней среде компания должна совершенствовать способы адаптации к ее условиям. В качестве инструментов адаптации выступают технические и управленческие технологии. Чтобы быть адекватными, эти технологии должны появляться и развиваться раньше и запускаться быстрее, чем изменения в окружающей среде компании.

С точки зрения топ-менеджмента самыми существенными в управлении персоналом оказываются следующие проблемы.

1. Недостаточный уровень квалификации
2. Завышенные ожидания соискателей

3. Демографический спад 1990-х годов

4. Несоответствие бизнес-целей компании и политики управления кадрами

Также топ-менеджмент и директора по персоналу называют следующие проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий.

Проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий:

1. Старение персонала, слабый приток «новой крови». Причинами этой проблемы могут быть: демографические проблемы и рост конкуренции на рынке труда

2. Низкий уровень трудовой мотивации. Причинами этой проблемы могут быть: низкий уровень культуры управления и низкий уровень управленческих знаний, отсутствие опыта мотивирования персонала, особенности российского менталитета, наследие социалистических ценностей [34]

3. Недостаточный уровень квалификации. Причинами этой проблемы могут быть: падение уровня образования, обновление технологий, частые изменения в системе корпоративного управления

4. Неконкурентоспособный компенсационный пакет. Причинами этой проблемы могут быть: рост конкуренции на рынке труда и низкая производительность труда

5. Высокий уровень текучести кадров. Причинами этой проблемы могут быть: рост конкуренции на рынке труда, низкая управленческая культура, особенности российского менталитета

6. Невысокий уровень лояльности персонала. Причинами этой проблемы могут быть: рост конкуренции на рынке труда, низкая управленческая культура, особенности российского менталитета

7. Невысокий уровень трудовой дисциплины. Причинами этой проблемы могут быть: низкий уровень управленческой культуры, особенности российского менталитета

Способы решения проблем управления человеческими ресурсами. С точки зрения топ-менеджмента возможны следующие решения возникающих проблем:

1. На уровне государства и местных властей

- изменение структуры экономики
- совершенствование системы образования

2. На уровне компании

- удержание и обучение имеющихся сотрудников
- грамотная политика компенсации, мотивации
- профильное обучение соискателей и новых сотрудников

3. С точки зрения политики управления персоналом

- развитие персонала
- привлечение персонала
- удержание персонала
- другое

Исходя из выше изложенного, в основу подхода по совершенствованию управлением персоналом должно быть положено повышение образовательного и профессионального уровня населения, осознанное формирование контингента экономически активного населения, непрерывное профессиональное образование населения; уделено должное внимание проблемам здоровья населения..

К основным методам исследования системы управления персоналом следует отнести (рис. 1.1):

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и

учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

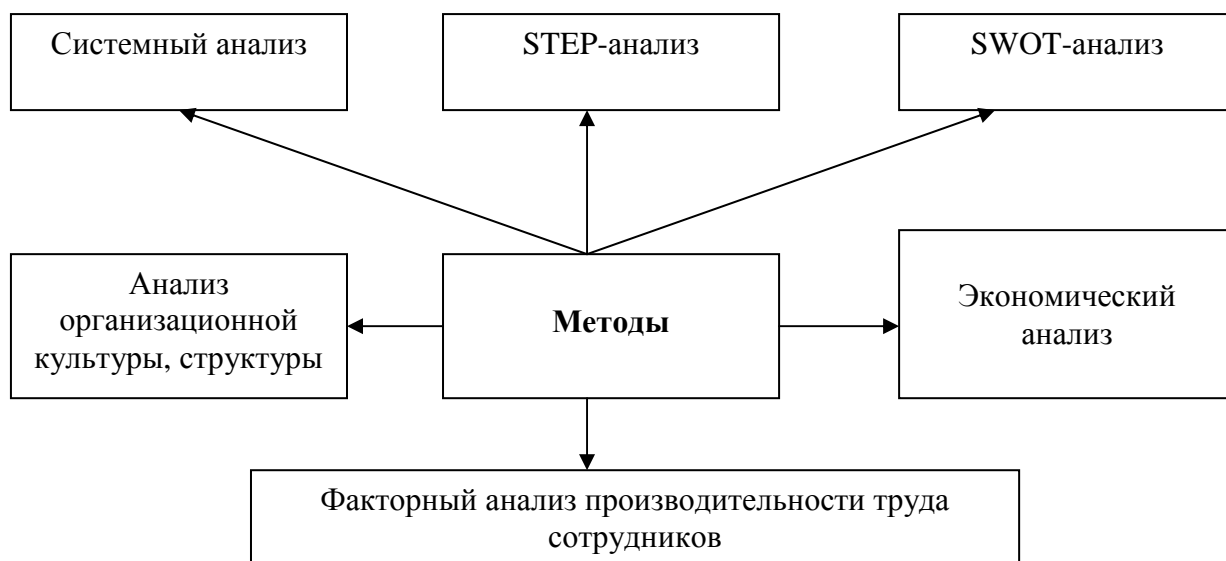


Рисунок 1.1 Основные методы исследования системы управления персоналом [15]

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющее направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в табл.1.4

Таблица 1.4 – Факторы внешней и внутренней среды

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	Факторы международного характера. Социально-демографические факторы. Технологические факторы. Экономические факторы. Политические факторы. Правовые факторы.

	Экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные и другие факторы.
Внешняя среда: непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика. Рыночная инфраструктура. Кадровая политика конкурентов. Состояние окружающей среды. Здравоохранение. Наука и образование Культура. Торговля, общественное питание, транспорт и связь, строительство, бытовое обеспечение и другие
Внутренняя среда	Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текучесть кадров. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Производительность труда. Меры социальной защиты. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом и др.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать. [26]

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT. Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе стратегии управления персоналом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии.

Экономический анализ работы персонала

При анализе рассматривают структуру персонала (чаще всего по категориям: административно-управленческий, торгово-оперативный и

вспомогательный), а также оценивают следующие показатели движения кадров:

-коэффициент приема: число принятых разделить на среднесписочную численность работников;

-коэффициент текучести: число уволенных по неуважительным причинам и собственному желанию разделить на среднесписочную численность;

-коэффициент увольнения: общее число уволенных (по всем причинам) разделить на среднесписочную численность работников;

-коэффициент стабильности: $1 - \text{коэффициент текучести}$.

В зависимости от целей исследования можно проводить более глубокий анализ состояния кадров на предприятии (анализ структуры по полу, возрасту, уровню образования и т. д., анализ социально-психологического климата, организационного поведения и т. д.).

Факторный анализ производительности труда

Используя категорию производительности труда, следует иметь в виду две крайности в ее оценке:

1) производительность труда – это экономическая категория, основное практическое назначение которой – способствовать повышению качества управления [38]. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности предприятия;

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

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам: экономические факторы; организационные факторы; социальные факторы; управленческая способность с позиции организационных ценностей; управленческая способность с позиции организации управления; управленческая способность

с позиции структуры организации; управленческая способность с позиции процесса управления; управленческая способность с позиции инструментов управления.

Выявление проблем структурного характера. Некоторые структуры снижают показатели деятельности организации по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести:

- слабая мотивация и плохое моральное состояние;
- запоздалые и непродуманные решения;
- конфликты и отсутствие координации;
- увеличение затрат;
- неадекватная реакция на изменения обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера. Это поиск компромисса между дилеммами, т. е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал - это наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к воздействию, реакция на которое не определена.

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект управления. Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

Управление персоналом должно рассматриваться как деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.

Система управления персоналом — это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом

Общество с ограниченной ответственностью «Успех», именуемое в дальнейшем «Общество», создается и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14 - ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основой предприятия является розничная торговля мужской и женской одеждой.

PEST-анализ необходим для определения внешних факторов влияния на ООО «Успех». В нашем случае основное негативное влияние оказывает снижение уровня жизни населения и как следствие сокращение покупательского спроса на одежду. Отрицательное влияние оказывает состояние текстильной и швейной промышленности. Нестабильность курса валют ещё больше ухудшает финансовое положение ООО «Успех».

При этом появился большой выбор в одежде, и появилась возможность покупать группы товаров в кредит, что значительно облегчает возможность планирования бюджета и покупки дорогой одежды. Помимо этого

формирование ассортиментных рядов, освоение российского рынка зарубежными дизайнерами, положительно влияют на развитие магазина в целом. Данные аспекты положительно влияют на развитие ООО «Успех».

В магазине «Успех» основная доля сотрудников принадлежит к торгово – оперативному персоналу – 64%, что целесообразно для торгового предприятия.

Образовательный уровень персонала в магазине «Успех» является достаточно высоким, т.к. 56% работников имеют высшее образование и доля их в структуре персонала будет увеличиваться, так как двое сотрудников магазина получают высшее образование.

Линейно-функциональная структура управления ООО «Успех» не лишена недостатков: наблюдается слабая мотивация персонала, замедление процесса принятия решений и передачи информации, недостаточная координация работы сотрудников.

Анализ матрицы оценки стратегии показал, что наиболее предпочтительная по мнению экспертов ООО «Успех» персонал - стратегия.

Целевая комплексная программа представляет собой инструмент системного анализа, который эффективно помогает решать задачи планирования организационного развития. Взаимоувязанность в развитии должна быть обеспечена в основных сферах организационной деятельности коммерческой системы: организация материально-вещественной части, организация труда и организации управления. Задача комплексного управления организационно-техническим и социально-экономическим развитием организации в целом может быть решена на основе взаимоувязки и согласования целей развития отдельных частей и подсистем коммерческой системы

Анализ, проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы, показал, что предприятию для совершенствования системы управления персоналом необходимо

1) Совершенствование процесса принятия управленческих решений в области управления персоналом

2) Совершенствование системы мотивации

3) Повышение эффективности управления

Рассмотрим предлагаемые мероприятия подробнее

1. Внедрить на предприятии ООО «Успех» такой метод адаптации новых сотрудников, как стажировка для молодых специалистов. Ее можно рассматривать одновременно в качестве производственной практики для только что дипломированного специалиста, и в то же время как своего рода испытательный срок.

С учетом специфики деятельности ООО «Успех» предлагаем установить следующие сроки стажировки для молодых специалистов:

Директор, главный бухгалтер, зав магазином - стажировка не возможна

Бухгалтер, кассир, товаровед – 3 месяца,

Продавец консультант – 1,5 месяца

Стажировка заканчивается подведением итогов и оценкой уровня приобретенных работником знаний, умений и навыков.

2. Для адаптации на должность директора, главного бухгалтера и заведующего магазином предлагается использовать такой метод, как погружение нового работника в практическую деятельность с первых дней работы. Основой целью такого процесса является быстрое вливание нового сотрудника в процесс труда. Этот метод адаптации способствует формированию у нового руководителя в кратчайшие сроки необходимых управленческих навыков и умений для эффективного выполнения своих функций

В период адаптации приняты три – четыре контрольные точки: первая контрольная точка через 7-10 дней, далее через две – три недели, третья, как правило, через месяц – полтора, и четвертая – через три месяца. Количество возможных контрольных точек зависит от должности, которую занимает

молодой специалист. Организация качественной обратной связи позволяет вносить коррективы в существующие адаптационные мероприятия, оперативно реагировать на потребности новых сотрудников и получать подтверждение достаточности информационной и организационной поддержки новых работников.

2. Необходимо разработать на предприятии ООО «Успех» определенный «стандарт» процесса адаптации персонала.

Соблюдение данных рекомендаций будет способствовать более активному включению нового работника в производственные отношения, быстрому привыканию к режиму труда, установлению продуктивной работоспособности.

3. Внедрение модели стимулирования неуклонного повышения квалификации работников ООО «Успех» с учетом образовательного ценза, стажа и коэффициента качества, которая существенно улучшит мотивацию проводимую на предприятии и позволит повысить социально-экономическую активность работников управленческого труда и его результативность, рост производительности и качества труда

Проведя оценку социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций, можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, организация будет работать более эффективно, что приведет к повышению конкурентоспособности предприятия, увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации» [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс]: федер. закон N 146-ФЗ от 31.07.1998 ред. от 28.12.2016// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - Москва: Синергия, 2013. - 192 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - Москва: Проспект, 2016. - 224 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - Москва: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - Москва: А-Приор, 2012. - 176 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2015. - 96 с.
13. Волковицкая, Г.А. Управление стимулированием труда: монография / Г.А. Волковицкая - Санкт-Петербург.: Книжный дом. – 2014. - 125с.
14. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – Москва: ИНФА-М, 2011. – 352с.
15. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
16. Горчакова, Т.Е. Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике : автореф. дисканд. экон. наук: 08.05.00 / Т.Е. Горчакова. - Москва, 2012 - 26 с.
17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - Москва: Дашков и К, 2015. - 288 с.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / Егоршин А.П. – Нижний Новгород: НИМБ, 2015. – 720с.
19. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2012. - 64 с.
21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика.

Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.

22. Ищенко А.С. Адаптивные механизмы в управлении персоналом /А.С.Ищенко, Л.А.Ракова // Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного развития – 2014 -№1 –с. 33-35

23. Кац Н. Руководители боятся остаться без привычных инструментов управления, что может привести к потере контроля над подчиненными /Н.Кац // Управление персоналом – 2017 - №7 –с. 25-32

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Федорова Н.В. – Москва: Финстатинформ, 2012.- 430 с.

25. Кибанов, А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. – Москва: ИНФРА – Москва, 2014. – 370 с.

26. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва: ГАУ, 2013. – 842 с.

27. Косьмина, Е. А. К проблеме управления потенциалом персонала / Е. А. Косьмина // Управление персоналом. - 2014. - N 20. - С.42-44.

28. Корякин О. Движение — все... Конечная цель — движение / О.Корякин //Управление персоналом – 2017 - №12 –с. 7 – 14

29. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях / Ю.Г. Лейни // Наука и современность. - 2011. - № 8-2. - С. 64-69.

30. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - Москва: Омега-Л, 2013. - 263 с.

31. Магура, М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов /М. Магура, М.Курбатова – Москва: Управление персоналом, 2013 – 653с.

32. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании/ И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова - Москва: Дело, 2010. – 124с.

33. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Н.Ю. Чаусова. – Москва: КНОРУС, 2010.-496 с.
34. Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс]/А.Н.Мирошниченко – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-004*page.htm
35. Нестерчук Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик // Деньги и кредит. - 2014. - N 11. - С.48-52.
36. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации /В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2013. – № 1 (14). – С. 95–101.
37. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами/ М.Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки – 2013 - №1 – с. 58-63
38. Сигов, В.И. Расширенное воспроизводство трудового потенциала как основной критерий становления и развития экономики знаний / В.И. Сигов, Г.А. Карпова, М.В. Сигова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2013. - №5(83). – С.4-13.
39. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекции /В.П.Сладкевич. – Кемерово:МАУП, 2011 – 168с.
40. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.
41. Старикова, Д.В. Управление персоналом и его мотивация в проектной деятельности / Д.В. Старикова, А.А Коцюба, О.В.Гостева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2012. - Т. 2. - № 8.- С. 71-72.

42. Стеганов, И. С. Управление командой/ И.С. Стеганов // Стратегический менеджмент. - 2012 - № 28. -С. 38–42.
43. Темный Ю. Механизмы управления персоналом в индустрии развлечений /Ю.Темный, В.Стальная // Управление персоналом – 2017 - №3 – С. 31-37
44. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е.А.Токарева.- Санкт-Петербург: Наука, 2011. - 541 с.
45. Троць, Л. К вопросу об оценке труда персонала предприятия / Л. Троць // Человек и труд. – 2013. – № 5. – С. 48-51.
46. Туров, В. В. Лидерство, основанное на принципах / В.В. Туров // Российский журнал менеджмента.- 2013. - № 65. - С. 73–79.
47. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова. – Москва: Банки и биржи, 2013. – 682 с.
48. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского. – Москва: ПРИОР, 2014.– 548 с.
49. Чертова М.Н. Совершенствование механизма управления формированием и развитием управленческого персонала сельскохозяйственных предприятий /М.Н.Чертова // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета – 2014 - № 9 – С. 100-104
50. Чижов Н. А. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией / Н. А. Чижов // Человек и труд. - 2015. - N 12. - С.77-78.

