

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ «ООО ЗАСЕКА»)**

студента 4 курса 422 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Викулова Михаила Алексеевича

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Успешное функционирование любой организации в условиях рыночной экономики находится в прямой зависимости от наличия и эффективного использования человеческих ресурсов.

Человеческие ресурсы – главная производительная сила общества, включающая трудоспособную часть населения страны, которая благодаря своим психофизиологическим и интеллектуальным качествам способна участвовать в общественно-полезной деятельности, производя материальные и духовные блага и услуги.

Человеческие ресурсы организации – это работники организации, выполняющие различные производственно-хозяйственные, управленческие и иные функции.

Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов организации заключается в том, что каждый наемный работник может: отказаться от предложенных ему условий; потребовать изменения условий труда; потребовать модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ; обучиться другим профессиям и специальностям; уволиться с предприятия по собственному желанию.

Достаточная обеспеченность организаций нужными человеческими ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности экономической деятельности. Человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы предприятия, создают продукт, услугу, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Эффективное использование человеческих ресурсов в организации возможно посредством формирования и совершенствования соответствующей системы управления. В организациях на практике формируются системы управления человеческими ресурсами, состоящие из

подсистем и элементов различного содержания в соответствии с особенностями этих организаций (сферы деятельности, размеров, рыночной ниши и других особенностей). Для малых организаций характерно формирование систем управления человеческими ресурсами, которые ограниченно выполняют специфические функции в сфере управления человеческими ресурсами.

Пути совершенствования системы управления человеческими ресурсами непосредственно связаны с анализом обеспеченности организации кадрами, использованием фонда рабочего времени, анализом производительности труда.

Изучение проблем совершенствования системы управления человеческими ресурсами в организации имеет важное значение для ее успешного функционирования, что и обусловило актуальность исследования и выбор темы выпускной квалификационной работы.

Степень изученности проблемы. Степень разработанности темы исследования. Проблеме эффективного использования человеческих ресурсов посвящены работы зарубежных ученых, таких как М. Армстронг, И. Ансофф, Р. Аткинсон, Г. Беккер, С. Бир, П. Друкер, А. Смит и др. Среди научных трудов российских ученых в данной области можно выделить исследования Н.Г. Базадзе, А.П. Егоршина, В.И. Маслова, А.Я. Кибанова, Ю.В. Прушинского, В.В. Травина, Н.И. Шаталовой. Вопросам общего и стратегического менеджмента посвящены работы О.С. Виханского, Ю.П. Анискина, В.Р. Веснина.

Целью выпускной квалификационной работы является на основе анализа функционирования организации и использования персонала разработка направлений по совершенствованию ее системы управления человеческих ресурсов.

Достижение цели связано с решением следующих **задач**:

- выявить теоретические аспекты совершенствования системы управления человеческими ресурсами организации;

- проанализировать методы *построения системы управления персоналом, ее цели и функции*;
- дать характеристику организационно-экономической деятельности ООО «Засека»;
- проанализировать и дать оценку использования человеческих ресурсов в ООО «Засека»;
- проанализировать систему управления человеческими ресурсами в ООО «Засека»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование систему управления человеческими ресурсами в ООО «Засека»;
- дать оценку экономических результатов предложенных мероприятий.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами ООО «Засека».

Предметом исследования являются экономические отношения, связанные с совершенствованием системы управления человеческими ресурсами в организации.

Методологической и теоретической базой исследования послужили фундаментальные монографические труды, научные статьи, теоретические и практические разработки отечественных и зарубежных экономистов и специалистов в области теории управления человеческими ресурсами, менеджмента, управления кадрами. В ходе исследования применялись методы системного, логического и сравнительного, факторного анализа, методов анализа и синтеза.

Информационной базой для выполнения аналитической части диссертации послужили нормативные и законодательные акты, данные различных исследований действующей практики управления кадрами, данные бухгалтерской отчетности за 2015-2017 гг.: бухгалтерский баланс форма по ОКУД №071001; отчёт о финансовых результатах форма по ОКУД №071002 ООО «Засека», а также информация, опубликованная в российских

и зарубежных периодических изданиях, статистических сборниках, Интернет-ресурсах.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в том, что на основе рассмотрения имеющихся теоретических аспектов теории управления человеческими ресурсами, анализа деятельности ООО «Засека» за период 2015-2017гг., предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами ООО «Засека».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Основное содержание работы

В первой главе рассматриваются теоретические основы системы управления человеческими ресурсами, уточняется, что важнейшим базисным элементом деятельности и развития любой организации являются человеческие ресурсы. Именно человеческие ресурсы в процессе деятельности организации позволяют осуществлять связь всех других видов ресурсов – материальных, финансовых, информационных, временных. В отечественной учебной и научной литературе понятие «человеческие ресурсы» имеет различные трактовки. Например, человеческие ресурсы трактуются как потенциальные возможности человека в сфере трудовой, умственной или физической деятельности. Человеческие ресурсы - это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода.¹

В учебнике «Управление человеческими ресурсами» под редакцией И.А. Максимцева и Н.А. Горелова понятие человеческие ресурсы трактуется как трудоспособное население, которое является основой человеческого

¹ <http://prodawez.ru/personal/chelovecheskie-resursy-organizatsii.html> Дата обращения 25.03. 2018

потенциала, характеризующий уровень развития физических и духовных способностей человека.²

Поскольку основой функционирования любой организации являются человеческие ресурсы, то появляется объективная необходимость в управлении данного процесса. Целью управление человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.³

Система управления человеческими ресурсами представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с персоналом.

Все элементы системы управления человеческими ресурсами условно можно разделить на три блока:

1) *технологии формирования персонала*, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;

2) *технологии развития персонала*, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3) *технологии рационального использования персонала*, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Для построения системы управления персоналом организации существуют две группы методов:

1. методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,

² Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров /под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с. http://urss.ru/PDF/add_ru/171597-1.pdf

³Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности. Управление человеческими ресурсами в организации /ew-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii <http://prodawez.ru/personal/chelovecheskie-resursy-organizatsii.html> Дата обращения 25.03. 2018

2. методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Во второй главе проводится анализ системы управления человеческими ресурсами в организации ООО «Засека», основными видами деятельности которого являются торговля тракторными узлами, агрегатами, запасными частями и деталями.

За 2015-2017гг. объем товарооборота ООО «Засека» увеличился на 14058 тыс. руб. или на 23,4%. Наблюдается четкая тенденция ежегодного увеличения объема товарооборота. Так, в 2016 году по сравнению с 2015 годом товарооборот вырос на 9,%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом объем товарооборота увеличился на 12,3%.

Сравнение темпов прироста прибыли (11,9%-2016г. и 17,9%-2017г.) с приростом издержек обращения в 2015г. и 2017г. (14,6% и 12,8%, соответственно), позволяет сделать вывод: в 2017г. произошло опережение прибыли от реализации товаров над издержками обращения из-за более высоких темпов прироста валового дохода в исследуемом периоде (в 2015г. – 15,3%, в 2017г. – 13,9%).

Проанализировав структуру персонала по категориям за период 2015-2017 гг., можно заметить, что она изменяется незначительно. Удельный вес работников в возрасте от 26 до 30 лет за рассматриваемый период имел тенденцию к росту. Так, за двухлетний период доля работников данной категории увеличилась на 21%. К 2017г их удельный вес возрос на 15% от уровня 2016г., а общее увеличение составило 36%. В целом это связано с изменением общей численности персонала предприятия. На протяжении всего рассматриваемого периода наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают возрастные категории 41-50 лет и 51-60 лет. Анализ движения персонала показал высокий коэффициент общего оборота кадров: в 2015г. – 36%, в 2016г. – 33% и в 2017г. – 38%. Это еще раз говорит о не стабильной кадровой ситуации в организации, о проблеме эффективности использования персонала.

Уровень текучести кадров в организации также тревожный: в 2015г. – 16%, в 2016г. – 10,4% и в 2017г. – 13,5%. Коэффициент восполнения кадров превышает единицу: 0,8; 1,66; 1,22, соответственно, в 2015г, 2016г. и в 2017г., то есть это сигнализирует о том, что предприятие испытывает дополнительные потребности в сотрудниках.

Относительно показателя производительности труда на протяжении всего исследуемого периода наблюдается устойчивый рост (в 2016г. на 174 тыс. руб./ чел., в 2017г. на 50 тыс. руб./чел.), однако темпы этого роста демонстрируют замедление на 124 тыс. руб./чел. В 2017 году заработная плата увеличивается на 4,7 %, а производительность труда - на 3,6 %, что негативно характеризует экономическую деятельность организации.

В ООО «Засека» управление человеческими ресурсами осуществляется в соответствии с действующими в РФ нормативно-правовыми актами, регламентирующими трудовые отношения, основополагающим из которых является Трудовой кодекс РФ, а также другие федеральные, региональные и локальные нормативно-правовые акты.

Управление человеческими ресурсами в ООО «Засека» осуществляется директором и специалистом по кадрам. Простая по структуре организационная структура управления персоналом объясняется размерами самой организации (общая численность персонала в 2017 г. – 52 человека).

Директором организации отслеживается рынок труда и конкурентные системы оплаты труда в регионе. На основе общей стратегии организации директор ООО «Засека» разрабатывает стратегию и политику управления человеческими ресурсами. Однако стратегия и тактика управления человеческими ресурсами в ООО «Засека» не представлена в соответствующих документах. На основе устных заявлений директора о стратегии и тактики организации осуществляется оперативное управление специалистом по персоналу.

Однако, как показал анализ функций, которые фактически выполняет специалист по персоналу, их набор достаточно узок.

Специалист по кадрам выполняет в основном функции по документальному оформлению трудовых отношений. Такие важнейшие функции как планирование персонала, обеспечение организации персоналом, оценка персонала, профессиональное обучение и развитие персонала либо вообще не выполняются, либо выполняются в неполном объеме.

Процесс отбора персонала в ООО «Засека» имеет простой алгоритм: специалист по персоналу знакомится с документами соискателя на определенную должность (документами, удостоверяющими личность, об образовании и повышении квалификации, резюме), затем проводится собеседование с соискателем. После этого принимается решение о приеме на работу. В дальнейшем специалист по персоналу не проводит работы по адаптации нового работника в коллективе организации, его мотивации и развития (повышения квалификации, переобучения).

На основе проведенного анализа системы управления человеческих ресурсов ООО «Засека» были выявлены следующие проблемы:

1) Целеустремленной, содержательной и последовательной системы управления человеческими ресурсами в организации как таковой – нет. Частично этим объясняется высокая текучесть кадров.

2) При отборе кадров используется только один метод – собеседование, хоть он и является самым распространенным.

3) При достаточно высоком общем обороте кадров в компании нет отлаженной системы адаптации персонала.

4) Аттестация персонала в компании проводится исключительно формально.

5) В ходе анализа экономической деятельности ООО «Засека» была выявлена тенденция замедления темпов роста производительности труда. Причиной этому послужили отставание роста выработки от повышения средней заработной платы, а темпы роста фонда заработной платы обгоняли темпы роста товарооборота.

6) Анализ мотивационного потенциала персонала также свидетельствует о его низком уровне. Выбытие персонала по субъективным причинам составляет 80-90 %.

В третьей главе работы предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами по следующим направлениям:

- совершенствования отбора персонала (процедуры собеседования);
- совершенствования системы адаптации набранного персонала (наставничество);
- совершенствование развития персонала (организация тренингов).

Затраты на предлагаемые мероприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1- Затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Засека»

№ пп	Наименование затрат	Стоимость ед., руб.	Количество	Общая сумма, руб.
Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики				
Отбор персонала				
1.	Замена выбывшего сотрудника	19950	9 чел.	179550
Адаптация персонала				
2.	Работа наставников, оплата по итогам результатов в конце года	2000 х 12=24000	9 чел.	216000
Развитие персонала				
7.	Работа специалистов службы персонала по планированию, составлению графиков, расписаний занятий	4000	1	4000
8.	Оплата приглашенного специалиста для проведения тренингов	5000х12=60000	1	60000
9.	Итого			459550

Итого, на мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами ООО «Засека» необходимо 459,55 тыс. руб. Предполагается, что реализация предлагаемых мероприятий позволит повысить результаты системы управления человеческими ресурсами в ООО «Засека».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Центральное место в хозяйственно-экономической деятельности любой организации занимает труд и его результаты, поскольку с помощью человеческих ресурсов создаётся прибавочный продукт. Это обстоятельство предопределяет отношение к рациональному использованию человеческих ресурсов. Одним из решающих факторов успеха является повышение эффективности функционирования системы управления человеческими ресурсами, поскольку именно человеческим ресурсы становятся наиболее высокопроизводительным фактором производства. Высокое качество управления человеческими ресурсами в значительной степени обеспечивает конкурентоспособность предприятия за счет большей производительности труда и более высокого качества производимой продукции, а также за счет большей гибкости предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

В теоретической главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены различные определения понятия «человеческие ресурсы». Представлено понятие и элементы системы управления человеческими ресурсами в организации, определены *методы ее построения, а также – ее цели и функции.*

В аналитической главе работы проводится анализ организационно-экономической характеристики ООО «Засека», а также анализ и оценка использования человеческих ресурсов. Данное исследование заключалось в изучении сложившейся системы управления человеческих ресурсов, качественного состава персонала и его динамики за период 2015-2017гг. по таким признакам: категории персонала, его возрастная структура, стаж работы, квалификация. В ходе исследования были проанализированы за указанный период: оборот и движение кадров, производительность труда и факторы ее определяющие, заработная плата как цена трудовых ресурсов, использование фонда рабочего времени. В результате проведенного исследования были сделаны выводы, характеризующие уровень эффективности деятельности персонала данной компании. Среднесписочная

численность персонала ООО «Засека» имеет тенденцию роста за период 2015-2017гг. Это говорит о растущей хозяйственно-экономической активности компании. Однако показатели оборота и движения кадров говорят о серьезных проблемах и упущениях в управлении персоналом, несовершенстве всей системы управления компании. Это подтверждают отсутствие качественного отбора кадров, слабая система адаптации, формальная оценка и аттестация персонала, развитие персонала на остаточном принципе реализации. Анализ такого важного показателя эффективности деятельности персонала как производительность труда в компании свидетельствует, что за исследуемый период данный показатель рос, но темпы роста имеют тенденцию к снижению, что в совокупности с высокой текучестью кадров говорит о низкой эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

В третьей главе работы предложен комплекс управленческих решений мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в ООО «Засека» по следующим направлениям:

- по отбору персонала;
- по совершенствованию адаптации персонала;
- по развитию персоналу.

Проведенная оценка прогнозируемых экономических результатов предложенных мероприятий подтвердила целесообразность и адекватность подобных мер.