

**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**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ГАУ СО «ЭНГЕЛЬССКИЙ ДОМ-ИНТЕРНАТ ДЛЯ  
ПРЕСТАРЕЛЫХ И ИНВАЛИДОВ»)**

студентки 4 курса 441 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Поляковой Елизаветы Юрьевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Актуальность темы исследования.** Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время в условиях мирового финансового кризиса управление кадрами занимает ведущее место в системе управления организацией. С методологической точки зрения эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, методами изучения и направлениями анализа содержания труда различных категорий персонала.

Персонал организации может работать по-разному. Наладить его работу – главная задача руководства любой организации. Самая большая трудность в работе многих руководителей состоит не в том, что перед ними встают какие-то проблемы, с проблемами сталкиваются и вполне успешные организации, а в том, что они не знают, в какой степени, с какой стороны начать и, что должно получиться в результате. Поэтому очень важно уметь правильно и эффективно исследовать систему управления персоналом, а также вовремя разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: выявление недостатков в системе управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть понятие, элементы, цели, объекты и субъекты системы управления персоналом;
- ✓ выявить основные функции системы управления персоналом, а также принципы ее формирования;
- ✓ изучить основные виды организационной структуры системы управления персоналом;
- ✓ рассмотреть методы и этапы проектирования системы управления персоналом, а также основные показатели ее эффективности;
- ✓ изучить хозяйственную, финансовую и социальную деятельность ГАУ

СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов»;

✓ провести анализ системы управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов», рассмотреть основные показатели кадрового потенциала

✓ рассчитать коэффициенты стабильности и текучести кадров ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов», определить основные составляющие системы управления персоналом данного учреждения;

✓ рассмотреть структуру, цели и функции отдела кадров ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов»;

✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов»;

✓ провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов», которое представляет собой государственное автономное учреждение Саратовской области, учредителем которого является Министерство социального развития Саратовской области.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в системе управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены исследованию системы управления персоналом организации. Такими авторами являются: П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, Э.Е. Старобинский, В.А. Спивак, В.П. Пугачев, С.Б. Каверин, Е.П. Ильин, Русинов Ф.М., Барков С.А., Травин В.В., Дятлов В.Л., Косаренко Н.Н., Маренков Н.П., Безадзе Н.Г.

В процессе исследования были использованы следующие методы:

анализ документов и статистической отчетности учреждения, а также системный подход к изучению системы управления персоналом.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в том, что на основе результатов анализа и оценки системы управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» разработаны рекомендации по ее совершенствованию путем улучшения процедуры подбора и отбора персонала и разработки программы адаптации новых сотрудников, что является новым для такой специфической организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников, глоссария и приложений.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы исследования системы управления персоналом организации: понятие, цели, объекты и субъекты, функции, основные принципы формирования, организационная структура, основные методы и этапы проектирования, а показатели эффективности системы управления персоналом.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной, финансовой и социальной деятельности ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов», рассмотрены основные показатели кадрового потенциала, рассчитаны коэффициенты стабильности и текучести кадров данного учреждения, описаны основные составляющие системы управления персоналом и рассмотрены структура, цели и функции отдела кадров.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Систему управления персоналом организации определяют как совокупность взаимосвязанных элементов организационной, экономической, социально-психологической природы. Ее процессная ориентация охватывает все виды бизнес-процессов компании: основные, обеспечивающие, управления и развития.<sup>1</sup>

Таким образом, система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Объектами системы управления персоналом являются: работники; рабочие группы; трудовой коллектив.<sup>2</sup>

А субъекты системы управления персоналом представляют собой: функциональный управленческий персонал; линейный управленческий персонал.

Система управления персоналом организации, кроме основных целей, ориентирована на одну глобальную цель – обеспечить организацию персоналом требуемых параметров. Под такими параметрами понимаются: численность, квалификация, производительность, культура, лояльность, оптимальный бюджет мотивации и воспроизводства.

Система управления персоналом организации как часть общей системы строится на базовых принципах управления, обладая при этом собственной спецификой и специальными нормами. Принципы построения системы управления персоналом включают правила и нормы, разделяемые применительно к процессу формирования данной системы и отдельно используемые для ее развития.

---

<sup>1</sup> Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ – М, 2013. – с. 154

<sup>2</sup> Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2013. – с. 302

Таким образом, можно сделать вывод о том, что систему управления персоналом организации определяют как совокупность взаимосвязанных элементов организационной, экономической, социально-психологической природы.

## **ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ГАУ СО «ЭНГЕЛЬССКИЙ ДОМ- ИНТЕРНАТ ДЛЯ ПРЕСТАРЕЛЫХ И ИНВАЛИДОВ»**

Система управления персоналом в ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» представляет собой ряд действий, направленных на привлечение, отбор, найм, адаптацию и дальнейшее удержание кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных учреждением.

Процедура подбора, отбора и найма кадров в данной организации не имеет особых отличий от других организаций и представляет собой последовательность следующих действий:

- подача объявления в газету или заявка в «Центр занятости населения»;
- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка анкеты претендента на должность;
- беседа по найму;
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения о приеме претендента.

Система управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» является стандартной для государственных социальных учреждений. Ее главными недостатками являются такие несоответствия как: отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора

персонала; используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении; не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала; подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе; отсутствует политика адаптации вновь принятых сотрудников, что приводит к высокой текучести персонала.

Поэтому руководству данного учреждения может быть рекомендовано, обратить свое внимание на совершенствование системы управления персоналом за счет корректирования процесса подбора и отбора персонала, а также адаптации и дополнительного обучения вновь прибывших сотрудников.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАУ СО «ЭНГЕЛЬССКИЙ ДОМ– ИНТЕРНАТ ДЛЯ ПРЕСТАРЕЛЫХ И ИНВАЛИДОВ»**

Для отбора специалистов, среднего медицинского персонала и социальных работников стоит проводить сначала формализованное собеседование (для выяснения необходимой информации), далее анкетирование (для подтверждения полученной информации), и в заключении слабоформализованное (гибкое) собеседование (для уточнения или получения дополнительной информации). Для отбора младшего обслуживающего персонала кандидатам достаточно пройти формализованное собеседование и анкетирование.

Все методы должны быть строго регламентированы, проводиться в соответствии с предложенными образцами анкеты и бланков собеседований, что позволит сократить время на отбор персонала.

Кроме изменения технологии проведения процедуры отбора персонала руководству ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» может быть рекомендовано включить в систему управления персоналом процедуру адаптации новых сотрудников.

Основными целями адаптации персонала ГАУ СО «Энгельский дом-интернат для престарелых и инвалидов» являются:

- сокращение издержек на старте трудовой деятельности, так как пока сотрудник-новичок не освоился на рабочем месте, эффективность его труда низкая и требует дополнительных затрат;

- снижение чувства неопределенности у нового сотрудника;

- снижение уровня текучки кадров, так как новые сотрудники долго чувствуют себя дискомфортно в связи со спецификой деятельности учреждения;

- возможность экономить время, как работников, так и руководителей;

- формирование положительного отношения работников к своей трудовой деятельности, удовлетворение от рабочего процесса.

Для ГАУ СО «Энгельский дом-интернат для престарелых и инвалидов» самыми подходящими методами по адаптации персонала могут быть:

1. Метод неформализованного сопровождения.
2. Метод корпоративного PR.
3. Метод организационной адаптации.
4. Инструктаж в подразделениях.

Также кроме внедрения процесс адаптации новых сотрудников руководству ГАУ СО «Энгельский дом-интернат для престарелых и инвалидов» в связи со спецификой деятельности может быть предложено проведение психологических семинаров-практикумов по таким темам, как «Адаптация молодых специалистов на рабочем месте», «Адаптация новых сотрудников в коллективе», «Слаженный коллектив», «Искусство общения с пожилыми людьми и людьми с ограниченными возможностями», «Разрешение конфликтных ситуаций», а также дополнительного обучения общению с помощью жестов и обращению с медицинским оборудованием специального назначения (с оборудованием, облегчающим перемещение малоподвижным постояльцам учреждения).

Для реализации данного мероприятия требуется пригласить специалистов со стороны (тренинг-менеджеров). Данная рекомендация будет являться средне затратным по своей стоимости мероприятием, и его цена может варьироваться в пределах от 1 тыс. р./ч. до 1,5 тыс. р./ч. в зависимости от сложности и целей семинара. Средняя продолжительность семинара-практикума или занятия по обучению составляет 3 – 5 ч. Таким образом, конечная стоимость мероприятия составляет от 3 – 5 до 4,5 – 7,5 тыс. руб. разово. Для финансирования данного мероприятия руководству ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» обязательно нужно согласовать данные расходы с вышестоящим руководством, а именно с Министерством социального развития Саратовской области.

Проведение всех вышеперечисленных мероприятий должно положительно сказаться на уровне текучести кадров и снизить его примерно на 20%. Таким образом, получается, что после реализации предложенных рекомендаций коэффициент текучести ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» составит:

$$10,2 \% - 0,4 * 10,2 \% = 10,2 \% - 4,08 \% = 6,12 \%$$

Следовательно, проведение всех предложенных мероприятий позволит ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» снизить уровень текучести кадров до 6,12% и максимально приблизить его к естественному, который многие исследователи определяют в 3-5%.

Таким образом, реализация всех предложенных рекомендаций позволит совершенствовать систему управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» и тем самым частично или полностью устранить все выявленные в ходе анализа недостатки этой системы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в выявлении недостатков в системе управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» и разработке рекомендаций по ее совершенствованию, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «системы управления персоналом организации», определены основные элементы, цели объекты и субъекты системы управления персоналом, рассмотрены ее функции и принципы формирования. Кроме того были определены разные виды организационной структуры системы управления персоналом организации, рассмотрены основные методы и этапы ее проектирования, а также выделены главные показатели ее эффективности.

В итоге был сделан вывод о том, что систему управления персоналом организации определяют как совокупность взаимосвязанных элементов организационной, экономической, социально-психологической природы.

Объектами системы управления персоналом являются работники, рабочие группы, а также трудовой коллектив. Субъектами системы управления персоналом представляются функциональный управленческий и линейный управленческий персонал.

Система управления персоналом организации, кроме основных целей, ориентирована на одну глобальную цель – обеспечить организацию персоналом требуемых параметров. Для достижения поставленных целей система управления персоналом организации выполняет определенные функции.

Выделяют несколько видов организационных структур системы управления персоналом в зависимости от места расположения и подчинения кадровой службы. Чтобы в действующей организации была хорошо налаженная система управления персоналом, для персонала сотрудники

кадровой службы применяют определенные методы, направленные на построение структуры управления.

Проект, разрабатывающийся для выстраивания системы управления той или иной организации должен состоять из технико-экономического обоснования, задания на проектирование, общего проекта, рабочего проекта, а также из непосредственно самого внедрения проекта.

Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом трудно разделить на общеуправленческие и чисто проектные, но существуют основные типовые показатели данной системы.

Кроме того был проведен анализ кадрового потенциала данного учреждения, который показал, что фактически в ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» работает 480 человек, из них 88 человек – мужчины и 392 человека – женщины. 82 сотрудника интерната имеют высшее образование, 212 человек – среднее специальное образование, а также 145 человек проходят заочное обучение, повышают или уже повысили свою квалификацию. Данные сотрудники имеют экономическое, юридическое, социальное, медицинское, педагогическое или какое-либо другое образование. Также было выявлено, что основной состав сотрудников ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» представлен работниками, которые либо практически не имеют опыта работы, либо их стаж – от 1 до 5 лет, это в основном младший обслуживающий и средний медицинский персонал. 196 человек имеют стаж работы от 5 до 10 лет. А вот сотрудников с опытом работы более 10 лет меньшинство, и это в основном руководители и специалисты данного учреждения. Кроме того, все увольнения из данной организации были по инициативе работников, это объясняется спецификой деятельности ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов».

Также был проведен расчет показателей движения кадров данного учреждения. В результате чего был сделан вывод о том, что, несмотря на достаточно высокий уровень стабильности кадров, в ГАУ СО «Энгельсский

дом-интернат для престарелых и инвалидов» сохраняется достаточно высокий уровень их текучести.

Анализ системы управления персоналом в ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» показал, что она включает в себя такие составляющие как кадровое планирование, принятие решения о необходимости найма персонала, подбор, отбор и найм персонала, мотивационный компонент и нормирование труда.

Управление персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» осуществляет отдел кадров. Функции, структура и задачи данного отдела тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед данной организацией.

Также данный анализ позволил сделать вывод о том, что система управления персоналом ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» является стандартной для государственных социальных учреждений и ее главными недостатками являются такие несоответствия как: отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала; используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении; не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала; подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе; отсутствует политика адаптации вновь принятых сотрудников, что приводит к высокой текучести персонала.

Поэтому руководству данного учреждения было рекомендовано, обратить свое внимание на совершенствование системы управления персоналом за счет корректирования процесса подбора и отбора персонала, а также адаптации и дополнительного обучения вновь прибывших сотрудников.

Для улучшения процедуры подбора и отбора персонала самым важным является то, чтобы данный процесс был систематизирован и стандартизирован. Необходимо создание четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при подборе и отборе кадров, отлаженной системы хранения информации и проведение систематического анализа получаемых результатов.

Поэтому руководству ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» было предложено изменить технологию проведения подбора и отбора персонала. Так для отбора специалистов, среднего медицинского персонала и социальных работников рекомендовано проводить сначала формализованное собеседование, далее анкетирование, и в заключении слабоформализованное собеседование. Для отбора младшего обслуживающего персонала кандидатам достаточно будет пройти формализованное собеседование и анкетирование. Все эти методы строго регламентированы и проводятся в соответствии с предложенными образцами анкеты и бланков собеседований.

Кроме изменения технологии проведения процедуры отбора персонала руководству ГАУ СО «Энгельсский дом-интернат для престарелых и инвалидов» было рекомендовано включить в систему управления персоналом процедуру адаптации новых сотрудников. Для этого были описаны этапы разработки программы адаптации новых сотрудников данного учреждения и предложен образец положения, которое будет регламентировать данную программу.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций был проведен расчет затрат на проведение всех предложенных мероприятий, а также выявлена и описана их предполагаемая эффективность.