

**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 В ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ООО ЧОО «ТЕХ-ЗАЩИТА»)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Целиковой Анастасии Валерьевны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Кирилюк О.Г.

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 данного исследования определяется не только особенностями управления персоналом в организации, но также необходимостью его совершенствования, что требует поиска новых форм и методов повышения эффективности управления персоналом.

Степень разработанности проблемы. Анализ отечественных и зарубежных источников показывает, что система управления персоналом понимается сегодня как сложное, многоаспектное явление, требующее серьезного изучения.

Теоретические и практические вопросы системы управления персоналом рассмотрены в трудах таких авторов, как: И.Ансофф, М.Х. Мескон, В. Вудкок, Б. Карлоф, В. Ховард и др.

Кроме того, данной проблеме уделено значительное внимание и отечественных ученых, таких, как Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, Г.Я. Гольдштейн, Ю.Ф. Гордиенко, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Осипов, А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину, Э.А. Уткин и другие.

Цель исследования – провести анализ системы управления персоналом ООО ЧОО «ТЕХ-ЗАЩИТА».

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью ЧОО «ТЕХ-ЗАЩИТА».

Предмет исследования: система управления персоналом ООО ЧОО «ТЕХ-ЗАЩИТА».

В соответствии с целью исследования решаются следующие задачи:

- 1) проанализировать понятие, структуру и функции системы управления персоналом в организации;
- 2) обозначить цели, задачи управления человеческим потенциалом в организации;
- 3) изучить методы согласованной работы системы управления персоналом;

- 4) дать общую характеристику хозяйственной деятельности ООО ЧОО «Тех-Защита»;
- 5) провести анализ системы управления персоналом в организации ООО ЧОО «Тех-Защита»;
- 6) разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО ЧОО «Тех-Защита»;
- 7) оценить экономические результаты внедрения проектных мероприятий в ООО ЧОО «Тех-Защита».

Для решения исследовательских задач использовался комплекс научных методов: теоретико-методологический анализ литературы по проблеме исследования, анализ документов, изучение методик оценки управления персоналом, разработанные отечественными и зарубежными учеными.

Научная новизна исследования заключается в том, что в данной работе осуществлен комплексный анализ и классифицированы основные подходы в отечественных и зарубежных трудах, посвященных анализу системы управления персоналом ООО ЧОО «ТЕХ-ЗАЩИТА».

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенный комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом может быть практически использован для разработки эффективной системы управления человеческим потенциалом в организации.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе «Теоретические основы управления персоналом в организации» отмечено, что в современных условиях жесткой конкуренции все большую актуальность приобретает управление персоналом, поскольку от его функционирования зависит эффективность деятельности предприятия в целом.

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации. К нему относятся руководители предприятия, а также другие специалисты, которые ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела

и индивидуальных методологических основ управления работниками организации.

Система, направленная на управление персоналом организации (предприятия), – это одна из составляющих организации в целом. Под системой понимается совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями, которые в процессе своего взаимодействия образуют устойчивую целостность.

Если определять систему управления с организационной точки зрения, то можно сказать, что это набор организационных структур применяемых для выполнения функций управления персоналом.

Под функциями понимаются все инструменты работы, которыми располагает кадровая система управления персоналом. Функции позволяют согласовать выбранную стратегию достижения финансовых показателей и процессы, которые происходят в ее рамках. А именно:

- Подсистема планирования и маркетинговой политики в отношении персонала
- Подсистема общего и линейного управления кадрами в организации
- Подсистема учета существующего персонала в данной организации
- Подсистема, направленная на управление организационными отношениями
- Подсистема, обеспечивающая нормативные условия трудовой деятельности
- Подсистема, управляющая развитием кадров
- Подсистема, отвечающая за мотивационный компонент
- Подсистема, управляющая социальным развитием
- Подсистема, направленная на развитие структуры организационного управления

- Подсистема обеспечения прав в системе управления персоналом

В ресурсной структуре организации персонал занимает исключительное положение.

Персонал организации — это совокупность ее работников, объединяемых общностью технологии, средств производства продукта труда и общностью интересов.

При построении эффективной системы управления человеческим капиталом преследуются социальные, научно-технические, производственно-коммерческие и экономические цели.

Цель — это образ предполагаемого состояния управляемой системы, интегратор ее деятельности.

Достижение главной цели управления персоналом может быть осуществлено путем достижения других целей подчиненного главной цели уровня, можно сказать, путем решения ряда конкретных задач. Последние, в свою очередь, могут быть решены посредством достижения подчиненных им целей более низких уровней.

В соответствии с указанными целями формируется система управления персоналом, и в качестве базы для ее построения используются принципы. Они позволяют повысить эффективность работы сотрудников, а также их лояльность к компании.

Основные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

- научная обоснованность и комплексность в работе с персоналом с учетом всех факторов, влияющих на нее;
- перспективность с учетом прогноза формирования и развития персонала организации на ближайшие десятилетия и с учетом социального прогресса, в том числе изменений содержания и характера труда персонала;
- устойчивость системы управления персоналом к изменениям внешней среды и соответствие ее состоянию;

- коллегиальность и единоначалие в управлении персоналом организации;
- непрерывность в управлении персоналом и оперативность при принятии решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом;
- законность, основанная на правовой и социальной защите персонала организации, соблюдении нормативно-правовых требований и процедур в решении кадровых вопросов;
- подконтрольность персонала организации, каждого сотрудника вышестоящему руководству;
- систематическое обновление персонала, его качественное укрепление за счет постоянного притока свежих сил с сохранением преемственности и использованием способностей кадров всех возрастов;
- оптимальность при выборе наиболее рационального варианта формирования системы управления персоналом для конкретных условий;
- экономичность и эффективность функционирования системы управления персоналом.

В построении эффективной системы управления персоналом предприятия важное значение имеет также и применение соответствующих методов управления.

В качестве основных методов управления выбираются экономические, социальные, психологические и организационно-распорядительные. Они основываются на ответственности сотрудников, повышении уровня их вовлеченности, создании благоприятной рабочей атмосферы, адекватной системе компенсации и оплаты труда.

Во второй главе «Анализ системы управления персоналом в ООО ЧОО «Тех-Защита» освещается общая характеристика и анализ. Организация общество с ограниченной ответственностью частная охранная организация «Тех – защита» зарегистрирована по адресу г. Саратов, ул. Лунная, д.44, 410065. Организацию возглавляет директор ЧОО «Тех – Защита» является

Шестаков Василий Евгеньевич. Размер уставного капитала предприятия составляет 251 000 руб.

Основным видом деятельности компании является «Производство электромонтажных работ».

Так же ЧОО «Тех – Защита» осуществляет следующие направления деятельности

- Охрана объектов, квартир, коттеджей, дач, гаражей и т.д.
- Монтаж и техническое облуживание систем охранной сигнализации, пожарной сигнализации, оповещения, видеонаблюдения, контроля доступа и т.д.
- Мониторинг и охрана подвижных объектов.

Работа организации основывается на принципе клиенто-ориентированности, что обеспечивает заказчику такие преимущества, как:

- индивидуальный подход к подбору технических средств охраны с учетом требований к безопасности объекта и пожеланий клиента;
- высокая надежность устанавливаемых технических систем;
- круглосуточное техническое обслуживание, выполняемое высококвалифицированными специалистами;
- оперативное оповещение собственников при поступлении сигналов тревоги (нападения) с охраняемых объектов;
- заключение договоров на передачу сигналов от охранных систем и техническое обслуживание установленного оборудования.

В ООО ЧОО «Тех – Защита» матричная структура управления. Во главе охранного предприятия - директор. Ему подчиняются линейные руководители: заместитель директора, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, главный инженер, начальник ПЦН. В свою очередь, линейным руководителям подчиняются служащие: инженеры, бухгалтер, специалист по кадрам. Далее следуют рабочие: охранники, монтажники, техники, водители.

Важнейшим стратегическим фактором деятельности ООО ЧОО «Тех – Защита» является кадровый потенциал, который в свою очередь определяет

успех деятельности предприятия. В таблице 6 представлен состав и численность персонала организации за исследуемый период 2015-2017 гг.

Таблица 6 - Численность и структура персонала ЧОО «Тех – Защита» за период 2015-2017 гг., чел.

Категория работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017 г. в % к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.
Среднегодовая численность работников, всего	73	93	98					125
Руководители	6	7	7					114
Специалисты	10	11	12					115
Сотрудники	57	75	79					128

За исследуемый период наблюдается рост персонала исследуемой организации. Численность персонала ЧОО «Тех – Защита» в 2017 году составила 98 человека, что на 25% больше, чем в 2015 году. Рост численности персонала связан с ростом клиентской базы и созданием новых рабочих мест. Кардинальных изменений в структуре персонала организации не произошло.

В структуре работников основных видов деятельности преобладают сотрудники постоянные, их численность за исследуемый период возросла на 28%. Численность руководителей также увеличилась на 14%, их количество в 2015 году составило 7 человек. В ООО ЧОО «Тех – Защита» на конец 2017 г. насчитывается 12 специалистов, что на 15 больше, чем в 2015 г.

Образовательная структура работников ООО ЧОО «Тех – Защита» показана в таблице 7.

Таблица 7 - Образовательная структура персонала ЧОО «Тех – Защита» за 2015-2017 гг.

Образование	Количество, чел.		Удельный вес, %	
	2015г.	2017г.	2015г.	2017г.
Списочная численность работников на конец года, чел	73	98	100	100
В т. ч. имеющие образование				
Высшее	26	38	36	39
Среднее специальное	25	32	32	33
Профессионально-техническое	14	12	19	12
Общее среднее	5	12	0,6	12
Общее базовое	2	4	0,3	0,5

Данные таблицы 7 свидетельствуют о том, что в анализируемый период работал персонал, преимущественно имея высшее и среднее специальное образование. Удельный вес работников, имеющих общее среднее и профессионально-техническое образование, сокращается. Работников с общим базовым образованием в 2017 году в ЧОО «Тех – Защита» было 4. Однако можно говорить о том, что качественный состав работников, судя по образовательной структуре, увеличился.

В ООО ЧОО «Тех – Защита» текучесть кадров отражена в табл. 8.

Таблица 8 - Динамика оборота рабочей силы в ООО ЧОО «Тех – Защита», 2013-2015 гг.

Показатель	Формула	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. к 2015 г.
1 Коэффициент оборота по приему, %	$K_{об.пр.} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Средняя численность за период}}$	1,2	4,7	2,8	1,6
2 Коэффициент оборота по выбытию, %	$K_{выб..} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Средняя численность за период}}$	2,5	0,8	1	-1,5
3 Коэффициент постоянства состава персонала, %	$K_{п.с.} = \frac{\text{Число работников, проработавших весь период}}{\text{Средняя численность за период}}$	84,8	79,7	85,1	0,3
4 Коэффициент текучести кадров, %	$K_{т..} = \frac{\text{Кол-во уволившихся раб. по собств.желаним и за нарушение труд.дисциплины}}{\text{Средняя численность за период}}$	3,4	1,4	2,7	-0,7

Показателем эффективности труда является его производительность – объем валовой продукции на 1 человека или затраты труда на единицу продукции. На предприятии за исследуемый период производительность возросла (таблица 9).

Таблица 9 - Уровень производительности труда в ООО ЧОО «Тех – Защита», 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
1 Выручка, тыс. руб.	109 170	155 114	201 170	184
2 Численность работников, чел.	59	69	74	125
3 Производительность труда, тыс. руб./чел	1 850	2 248	2 719	147

Таким образом, численность персонала ЧОО «Тех – Защита» возросла на 25%, рост производительности труда составил 47%. Это привело к увеличению выручки за исследуемый период на 84%.

Подбор персонала в ЧОО «Тех – Защита» осуществляется на конкурсной основе. Конкурс проводится в два этапа. На первом этапе отдел учета и развития кадров публикует объявления о приеме документов для участия в конкурсе посредством Интернет-ресурсов и различных газет.

В ЧОО «Тех – Защита» нет положения по адаптации персонала. Обеспечение прохождения адаптации приводит к увеличению ее уровня и длительности. Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

В третьей главе «Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО ЧОО «Тех-Защита» говорится, что деятельность по управлению персоналом – это целенаправленное воздействие на человеческую часть организации. Это воздействие направлено на то, чтобы привести в соответствие возможности персонала с целями, стратегией и условиями развития организации.

Объединить трудовые усилия работников в единый поток, направленный на достижение целей организации, может эффективная система управления персоналом, сердцевиной которой является кадровая политика. Кроме того, нельзя недооценивать важность корпоративной культуры. Чтобы сформировать работоспособный коллектив, порой приходится пересматривать принципы поиска, отбора и найма специалистов.

Однако ключевым направлением системы управления персоналом любого предприятия и одним из способов повышения производительности труда является мотивация персонала.

На мотивацию сотрудника оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренними и внешними. Внутренние - это творчество, самореализация, самоутверждение, удовлетворение от проделанной работы. Внешние - доход, движение по карьерной лестнице, признание и положение в обществе.

Существуют две основные системы мотивации труда персонала: материальная и нематериальная.

Эффективная материальная система играет значительную роль в управлении персоналом, а именно, в привлечении мотивации и сохранении в компании сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала компании.

Система нематериальной мотивации персонала представляет собой совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников и включают в себя традиционные и нетрадиционные методы нематериального стимулирования.

Исходя из этих факторов, современный работодатель может построить эффективную систему мотивации персонала, которая позволит не покупать лишь время работников, а покупать исключительно эффективный результат их труда, а также заранее выделить возможные демотивирующие причины и минимизировать свои риски в управлении персоналом.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из трех вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

- 1) четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

- 2) решить проблемы с текучестью кадров, удерживая молодых перспективных сотрудников;
- 3) сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;
- 4) сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

Система мотивации должна быть:

- проста и понятна всем; прозрачна и публична; максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т.д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Полностью спрогнозировать эффект от той или иной мотивационной меры на всех невозможно, важно учитывать как минимум три уровня внедрения мотивационных мер.

- Уровень всей организации.
- Уровень отдела/подразделения.
- Уровень конкретного сотрудника.

В целом можно отметить, что степень мотивации работников в исследуемой организации достаточно низкая, молодые люди не рассматривают преимущественно работу в ООО ЧОО «Тех-Защита» как основное место работы, а в основном как перевалочный пункт, который позволяет поддерживать материальное благосостояние до момента нахождения более высокооплачиваемой работы.

В ООО ЧОО «Тех – Защита» средний уровень заработной платы 18000 рублей (1800 руб. – стоимость одной смены, в среднем 10 смен в месяц), что почти в два раза ниже, чем официальные показатели

Саратовстата по показателю средней заработной платы в г. Саратове на 01.01.2018 г. в размере 24875 руб.

Именно поэтому необходимо основные усилия сосредоточить на разработке форм материальной мотивации, связанной с повышением уровня оплаты труда.

При расчетах учтено, что средний уровень оплаты 1 смены составляет приблизительно 1800 руб. (10 смен в месяц).

Таблица 12 – Затраты на внедрение мероприятия

№	Признак	% надбавки	Сумма надбавки за 1 смену, руб.	Сумма надбавок в месяц, руб.	Количество потребителей	Итого затрат на реализацию мероприятия, руб.
1.	Образование:					
	высшее	5	90	900	32	28800
2.	Стаж работы					
	от 2 до 5 лет	1	18	180	46	8280
	свыше 5 лет	2	36	360	35	12600
3.	Всего затрат	41400				

Таким образом, данные таблицы 12 показывают, что общие затраты на реализацию мероприятия составляют 41400 руб. в месяц в расчете на 81 работника.

Средняя сумма доплат на 1 работника составит: 900 руб./мес. – на 1 работника в форме доплаты за уровень образования – высшее образование.

Суммарно при условии, что человек имеет высшее образование и работает в организации от 2 до 5 лет  $900+360=1260$  руб./мес., что позволит увеличить уровень средней заработной платы работника до  $18000 + 1260 = 19260$  руб./месяц.

Текущие затраты будут зависеть от показателей работы. Средний процент доплат по реализации мероприятия составляет  $16/7=2,4\%$ , оценка за 2017 год позволила определить, что в среднем количество получателей составит 41 человек, т.о. общие расходы на реализацию мероприятия составят:

$41*18000*2,4/100=177120$  руб./мес. – на всех работников

$18000*2,4/100= 432$  руб./мес. – на одного работника

Таким образом, возможная сумма доплат к заработной плате при условии обеспечения всех критериев, нами рассмотренных составит:

$1260 + 432=1692$  руб./мес., что составит 9,4% к среднемесячной заработной плате одного работника.

При раскрытии способностей и потенциала работников, в первую очередь нужно ориентироваться на сферу личных интересов. Как уже было определено, основная часть работников – это мужчины, в основном в возрасте 31-40 лет (50,1%).

В связи с этим рекомендуется:

- организовать команду для игры в футбол для участия на уровне города.
- организовать корпоративные мероприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Проанализировав систему управления персоналом ООО ЧОО «ТЕХ-ЗАЩИТА», пришли к следующему выводу:

Эффективно действующая система управления персоналом должна состоять из абсолютно всех процедур по работе с кадрами, начиная с определения и составления основных идей по взаимодействию администрации и руководства с сотрудниками, и заканчивая увольнением работников. Причем, все подсистемы должны четко функционировать и взаимодействовать между собой. Структура системы управления призвана обеспечивать оптимальное распределение функциональных обязанностей и ответственности между входящими в нее подразделениями и работниками.

При построении системы управления персоналом менеджмент компании должен учитывать:

- специфику деятельности;
- размеры компании;
- стиль менеджмента;
- ценности фирмы;
- стратегию развития;
- цели организации.

При построении эффективной системы управления человеческим капиталом преследуются социальные, научно-технические, производственно-коммерческие и экономические цели.

В построении эффективной системы управления персоналом предприятия важное значение имеет также и применение соответствующих методов управления.

В качестве основных методов управления выбираются экономические, социальные, психологические и организационно-распорядительные. Они основываются на ответственности сотрудников, повышении уровня их вовлеченности, создании благоприятной рабочей атмосферы, адекватной системе компенсации и оплаты труда.

Достижение наибольшей эффективности и качества функционирования системы управления персоналом происходит при использовании нескольких методов построения в комплексе. Также использование комплекса методов позволяет с разных сторон оценить систему и избежать возможных просчетов.

С целью совершенствования системы управления персоналом, провели анализ системы управления персоналом в организации ООО ЧОО «Тех-Защита».

Проведенное исследование показало, что в 2017 году по сравнению с 2015 годом среднесписочное численность работников увеличилась на 26% и составила 98 человек, в основном увольнялись молодые специалисты, в

возрасте от 20 до 30 лет, что определяется низким уровнем материальной заинтересованности. В ООО ЧОО «Тех – Защита» существуют недостатки в системе адаптации.

Следовательно, необходимо правильно разработать и успешно внедрить систему мотивации с учетом особенностей каждого уровня, которая будет способствовать не только увеличению производительности труда, и, как следствие, увеличению прибыли организации, но и повышению удовлетворенности персонала своей работой.

Предприятие должно стремиться сформировать систему мотивации для более эффективной стратегической устойчивости, а также снижения текучести кадров, повышения профессионализма сотрудников и высокой производительности.

Поэтому основные усилия в рамках исследования были сосредоточены на разработке форм материальной мотивации, связанной с повышением уровня оплаты труда.

Кроме того, нематериальная мотивация для ООО ЧОО «Тех – Защита» определяется в раскрытии способностей и потенциала работников, когда в первую очередь нужно ориентироваться на сферу личных интересов.