

**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 ООО «САВИТАР»)**

студентки 5 курса 541 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Шатиловой Софьи Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Герчикова Е.З.

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 изучения темы системы управления персоналом обусловлена тем, что проблема управления деятельностью сотрудников на современном этапе развития общества представляет одну из наиболее важных в теории и практике управления трудовым потенциалом. Необходимость изучения управления персоналом продиктована теми изменениями, которые происходят в российском обществе в связи с построением правового демократического государства. Все более важное место занимает вопросы управления персоналом, которые позволяют на уровне организации, предприятия более полно раскрывать и использовать интеллектуальный потенциал работников, а персоналу дает возможность удовлетворить более широкий спектр потребностей.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить теоретические основы управления персоналом, и, на их основе провести анализ системы управления персоналом, а так же разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на ООО «Савитар».

Научная новизна исследования выпускной квалификационной работы состоит в следующем:

- изучено понимание и толкование понятия системы управления персоналом, являющееся единением потребностей, мотивов, интересов и жизненных целей индивида в связи с динамикой развития организации, что дает возможность описать содержание системы управления персоналом как объекта управления и учесть все возможные направления управления персоналом на предприятии;
- изучены факторы, оказывающие влияние на деятельность системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть понятие системы управления персоналом в целом;
- изучить цели и элементы системы управления персоналом;

- рассмотреть этапы и методы разработки и принятия управленческих решений;
- проанализировать и оценить систему управления персоналом в ООО «Савитар»;
- разработать основные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Савитар»;
- провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию разработки и принятия системы управления персоналом ООО «Савитар»;

Предмет исследования – социально – экономические отношения, возникающие в процессе изучения системы управления персоналом в ООО «Савитар».

Объектом исследования является система управления персоналом в организации ООО «Савитар».

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

В первой главе рассмотрены теоретические основы, понятие и цели системы управления персоналом организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Савитар», рассмотрены основные задачи системы управления персоналом, проанализированы и оценены основные слабые места в системе работы с персоналом.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Савитар», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

**Понятие и цели системы управления персоналом в организации.** В настоящее время общепризнанным является факт, что каждое предприятие, учреждение, организация в процессе осуществления своей деятельности нуждается в хорошо налаженной системе. Так же и без грамотно организованной и квалифицированной работы системы управления персоналом, без создания системы управления карьерой специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей, выполнить поставленных перед ней задач. Успешность и результативность деятельности любого предприятия тесным образом связана с хорошо организованной, грамотной, профессиональной работой сотрудников, с налаженной системой управления персоналом, карьерой специалистов<sup>1</sup>.

Как правило, задачи, которые стоят перед службой управления персоналом, в литературе подразделяются на основные и дополнительные.

Основными задачами можно назвать следующие:

- построение кадровой политики организации на основании определенных кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования, планирование карьеры;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т.п.<sup>2</sup>.

**Нормативное и технологическое обеспечение системы управления персоналом.** Нормативно-методическое регулирование деятельности системы управления персоналом представляет собой единый комплекс, а именно: набор документов организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, которые устанавливают

---

<sup>1</sup> Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. С. 143.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2017. С. 218.

нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, необходимые для правильного управления персоналом организации.

Работа кадровой службы также основывается на всех тех нормативно-правовых актов, на основании которых составляются документы внутреннего пользования: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях (отделах, службах, группах); и др.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по системе управления персоналом. Сюда входят:

1. Положение по формированию кадрового резерва в организации;
2. Положение по организации адаптации работников;
3. Рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
4. Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
5. Положение по оплате и стимулированию труда;
6. Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.<sup>3</sup>.

**2. Анализ системы управления персоналом на примере ООО «Савитар». Общая характеристика ООО «Савитар».** В качестве субъекта предпринимательской деятельности ООО «Савитар» было зарегистрировано 12 мая 2008 года, имеет правовой статус общества с ограниченной ответственностью, юридический адрес – г. Саратов, Сокурский тракт, д. 4. Основными видами деятельности предприятия являются следующие (по кодам ОКВЭД): оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; оптовая торговля фруктами, овощами и картофелем. Дополнительными видами деятельности являются следующие: оптовая торговля фруктами, овощами и картофелем; оптовая торговля переработанными овощами, фруктами и орехами; оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы. Кроме перечисленных видов деятельности, предприятие также сдает в наем складские

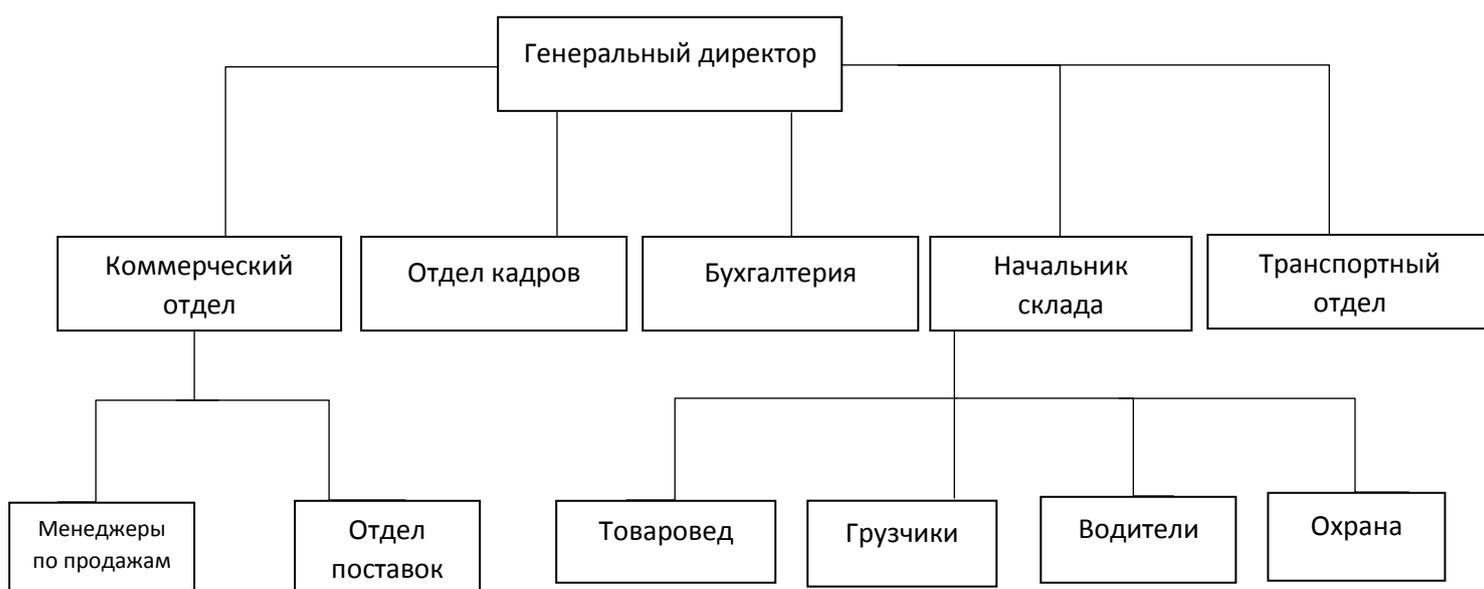
---

<sup>3</sup> Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера М.: Экзамен, 2015. С. 168.

помещения, организует ярмарки с аттракционами, оказывает транспортно-экспедиционные и погрузочно-разгрузочные услуги коммерческим структурам.

При создании предприятия оптовой торговли «Савитар» был создан и его Устав, в котором подробно изложены основные аспекты деятельности – юридический статус, величина уставного капитала, методы взаимодействия с поставщиками продукции и потребителями, формы работы с покупателями, распределение ответственности и должностные обязанности сотрудников, особенности материальной ответственности должностных лиц по закупаемым и реализуемым товарам, методы ведения бухгалтерской и финансовой учетной политики, принципы взаимодействия с налоговыми органами и т.д.

Вид организационных связей в изучаемом торговом предприятии – вертикальный, так как все сотрудники подчинены непосредственно руководителю своего структурного подразделения, которые, в свою очередь, подчиняются непосредственно генеральному директору. В данной организации тип управления – бюрократический. Этот тип управления основан на четкой специализации труда, высокой квалификации персонала, строгой иерархичности системы соподчинения, следовании жестко установленным формальным нормам.



**Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «Савитар»**

На рисунке представлена организационная структура ООО «Савитар».

**Система управления персоналом в ООО «Савитар».** Служба управления персоналом изучаемого нами предприятия ставит перед собой решение следующих задач:

- привлечение хорошо подготовленных и заинтересованных в труде сотрудников;
- продуктивное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех сотрудников предприятия;
- доведение до сотрудников политики организации и собственной политики службы управления персоналом.

Подбором кадров на предприятии занимается отдел кадров. Фактически процедура отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности на предприятии ООО «Савитар» состоит из следующих этапов:

- первичное знакомство с претендентами;
- сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
- проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период.

**Анализ нормативного и технологического обеспечения системы управления персоналом организации.** Процесс управления персоналом на изучаемом нами предприятии базируется на нормативном обеспечении, то есть, предприятие имеет определенный набор документов организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные

материалы, которые устанавливают нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, необходимые для решения задач управления персоналом.

Основополагающим документом, регламентирующим деятельность кадровой службы, является должностная инструкция – документ, регулирует деятельность в рамках каждой управленческой должности и определяет требования к работнику, занимающему эту должность. Правовое сопровождение заключается в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал для достижения успеха и высоких результатов деятельности организации.

Деятельность отдела кадров предприятия базируется на ряде нормативно-правовых актов, а именно: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях (отделах, службах, группах); и др.

**Направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Савитар». Совершенствование нормативного технологического обеспечения системы управления персоналом в организации ООО «Савитар».** На изучаемом нами предприятии должны быть разработаны, согласно действующему законодательству, следующие блоки нормативных документов: нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Особую роль играет коллективный договор, который должен разрабатываться при участии специалистов кадровой службы. Коллективный договор – это соглашение, которое заключается трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе их деятельности на календарный год.

Также на предприятии должны быть документы организационно-методического характера, к которым отнесены документы, регламентирующие выполнение функций в системе управления персоналом.

### **Развитие и улучшение системы управления персоналом**

**ООО «Савитар».** Важным направлением развития и улучшения элементов управления персоналом является адаптация сотрудников. Представим проект совершенствования процедуры адаптации сотрудников предприятия, основными которого являются: непосредственные руководители структурных подразделений предприятия, руководитель предприятия. Вся предлагаемая к осуществлению программа адаптации персонала предприятия состоит из четырех этапов, на каждом из которых предполагается выполнение определенных заданий. Эти задания закреплены за определенными участниками процедуры.

Рассмотрим подробнее данную рекомендацию – аттестация работников ООО «Савитар». На мой взгляд, это является одним из главных нововведений в систему управления персоналом компании, так как благодаря аттестации у сотрудников появляется интерес к работе, повышается качества труда, возрождается ответственность и добросовестность. Аттестация должна включать в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника ООО «Савитар». Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления.

Аттестацию в ООО «Савитар» предлагается проводить аттестационной комиссией, которую бы приказом назначал руководитель организации. Комиссия должна состоять из председателя, секретаря и членов комиссии,

которую должны составлять руководители и специалисты. Так же необходимо составить Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвердить его руководителем организации Агаларовым С.С и довести до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала.

Главным документом аттестационной комиссии предлагаю сделать Анкету «Аттестация» которая бы включала 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включал бы семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного - к плохому». Из которых необходимо было бы выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивать характеристикам баллы. Они должны изменяться в пределах от 1-го до 7-ми. Итоговая аттестация идет по сумме баллов, полученных тем или иным сотрудником. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

- отлично 151 – 175 баллов;
- хорошо 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

Рассмотрим таблицу 2 где указана социально-экономическая эффективность проекта введения аттестации в систему управления персоналом компании ООО «Савитар».

**Таблица 2 - Социально-экономическая эффективность проекта**

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 4. Способствует повышению уровня	1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых

	квалификации работников.	работников 5. Увеличение производительности труда.
--	--------------------------	--

Эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании ООО «Савитар» будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления персоналом в организации.

## Заключение

Успешность и результативность деятельности любого предприятия тесным образом связана с хорошо организованной, грамотной, профессиональной работы сотрудников, с налаженной системой управления персоналом. Реализация процесса управления персоналом обуславливает необходимость налаживания хорошо организованной работы всех структурных подразделений организации, создания атмосферы взаимопонимания и партнерских отношений между членами трудового коллектива, когда организация работает как единый, слаженный, четкий механизм. В основе управления персоналом, как базовым стратегическим ресурсом организации, лежит гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное отношение к достижению конечных целей функционирования организации.

Основными задачами системы управления персоналом являются следующие:

- построение кадровой политики организации на основании определенных кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- определение качества состояния рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда сотрудников;

Нормативно-методические материалы классифицируются на различные категории по их содержанию. Так, специалисты выделяют нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Основные задачи правового обеспечения деятельности кадровой службы:

- правовое регулирование трудовых отношений, которые формируются между работодателем и наёмным работником;

- защита прав и законных интересов работников, являющихся следствием из трудовых отношений;

Мероприятия по совершенствованию работы с кадрами на предприятии оптовой торговли ООО «Савитар» содержат:

- предложения по совершенствованию критериев и методов подбора и расстановки кадров;

- методики совершенствования аттестации кадров на предприятии;

- рекомендации по совершенствованию организации и условий труда - повышение качества трудовой жизни (удовлетворение работника своим трудом, расширение объема и обогащение содержания труда, разнообразные комбинации денежного вознаграждения, дополнительных льгот и моральных стимулов).

Достоверную оценку эффективности применения актуальных методов управления персоналом в ООО «Савитар» можно получить лишь тогда, когда данные методы будут длительное время реализованы в практической деятельности. Их применение должно носить гибкий характер, и зависеть от масштабов проблем и задач, а также позволить привнести в практику управления персоналом элемент системности, обеспечить эффективное взаимодействие различных этапов отбора и найма персонала в организации.

Эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности внедрения предложенных мероприятий. В итоге аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании ООО «Савитар» будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание

важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления персоналом в организации.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016.
2. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2015.
3. Блинов, А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2016.
4. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2015.
5. Генкин, Б.М. О предпосылках формирования и структуре метаэкономики // Гуманитарные науки. 2015. - № 3. - С. 20-22.
6. Генкин, Б.М. Оптимизация норм труда. М.: Экономика, 2015. - С. 46.
7. Гибсон, Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д. Х. -мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 662 с.
8. Голобокова, Г. Опыт российско-американского сотрудничества в подготовке менеджеров // Пробл. теор. и практ. упр. 2017. - № 5. - С. 122.
9. Грейсон, Джексон К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 2015. С. 42-81.
10. Дзе, Т. Политика занятости в Японии // Доклады рус. -яп. семинара «Проблемы занятости и пути их решения в современ. экон. условиях» (Иркутск, 2008) // Человек и труд. 2016. - № 3. - С. 62-65.
11. Домбровский, Т. Харизма. Спб.: Питер, 2016. - 192 с.
12. Дряхлов, Н., Куприянов Э. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2011. - № 2. - С. 83-88.

13. Дудина, О.М., Ратникова М.А. Профессиональная мобильность: кто и как принимает решение сменить профессию: экон. социол. // Социолог, исслед. 2015. -№ 11. С. 48-54.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2017. - 624 с.
15. Журавлев, П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера М.: Экзамен, 2015. -576 с.
16. Журавлев, П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. М.: Изво Рос. экон. акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2015. - 232 с.
17. Забелин, П.В., Нестеров П.В., Федцов В.Г. Предпринимательский менеджмент. М.: ПРИОР, 2015. - 224 с.
18. Законы Паркинсона: Пер. с англ. С.Степанова. М.: Пресс, 1998. - 320 с. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Кризисы профессионального становления личности // Психолог, журнал - 2015. - Т. 18, № 6. - С. 35-44.
19. Иноземцев. В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. 2015. -№ 3. - С. 63-68.
20. Иноземцев. В. Парадоксы постиндустриальной экономики (инвестиции, производительность и хозяйственный рост в 90-е годы) // Мировая экономика и международные отношения. 2016. - № 3. - С. 3-11.
21. Кибанов. А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2016.
22. Кириллова. Н. Реформирование трудовых отношений: Международный опыт // Человек и труд. 20158. - № 8. - С. 68-71.
23. Климов, Э.А. Психология профессионального самоопределения. Р.-на-Д.: Феникс, 2016.-512 с.

24. Клищевская, М.В. Профессионально важные качества как необходимые и достаточные условия прогнозирования успешной деятельности // Вестн. Моск. ун-та. «Психология». 2016. - № 4. - С. 61-66.
25. Козорезов, Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом // Управление персоналом. 2017. - № 5. - С. 33-41.
26. Коробейников, Д. Жизнь и карьера: стратегическое управление // Проблемы теории и практики управления. 2017. - № 6. - С. 77-81.
27. Костаков, В., Попов В. Интенсификация использования трудового потенциала// Соц. труд. 2017. - №7. - С. 61.
28. Кузьмин, С.А. Рыночная экономика и труд/ Рос. АН. Ин-т соц.-экон. проблем народонаселения. М.: Наука, 2016. - 144 с.
29. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2017.
30. Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 2009.
31. Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2016.
32. Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 2017.
33. Скопылатов, И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2016.
34. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2006.
35. Управленческое консультирование. Под ред. Куба М. - М.: Интерэксперт, 2015.
36. Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Тургинова – М.: РАГС, 2012.
37. Уткин, Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2015.
38. Шекшня, С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2017.

