

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование системы управления персоналом  
в торговой организации (на примере ИП Лукьянов В.С.)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
Института дополнительного профессионального образования  
**Шелеметьевой Анастасии Алексеевны**

Научный руководитель:

к.и.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г. /О.И. Алимаева/

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2019

**Введение.** Актуальность данной работы заключается в том, что деятельность любых современных коммерческих организаций сталкивается со множеством проблем, большинство из которых может быть сравнительно просто решено специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Изучение системы управления и ее совершенствование - постоянная задача руководителя, так как она быстро и динамично изменяется в связи с развитием новых технологий, борьбы за потребителя и качество продукции. Кроме того, постоянный рост конкуренции заставляет руководителей предприятий оперативно реагировать на них с учетом всего комплекса вопросов управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования предприятий и организаций.

Целью выпускной квалификационной работы является – изучение роли и значимости системы управления организацией, а также совершенствование системы управления конкретного предприятия.

Исходя из вышеуказанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы понятия «система управления»;
- изучить методологию и принципы управления коммерческим предприятием;
- изучить общую характеристику анализируемого предприятия;
- исследовать внешние и внутренние показатели деятельности предприятия;
- провести финансовый анализ конкретной организации;
- сформулировать основные выводы о деятельности компании, а также о ее преимуществах и недостатках;
- разработать мероприятия и предложения по совершенствованию системы управления компании на основе проведенного анализа.

Объектом исследования является предприятие, реализующее розничную и оптовую продажу строительных материалов, ИП Лукьянов В.С.

Предмет исследования – анализ и совершенствование действующей системы управления ИП Лукьянов В.С.

В качестве методического обеспечения в процессе написания ВКР использованы труды Камаловой А.Р. [23], Латиной О.А. , Одегова Ю.Г., Аввакумовой А.Д., Афанасьевой Л.А, а также научные статьи на выбранную тему и электронные ресурсы.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы, понятие и цели управления предприятием, изучена информационная база и описаны методология и принципы системы управления.

Во второй главе дана краткая характеристика ИП Лукьянов В.С. также проведен анализ внешних и внутренних показателей деятельности компании, изучены основные финансовые показатели предприятия и исследована действующая система управления организацией.

В третьей главе разработаны предложения и мероприятия с целью улучшения системы управления конкретного предприятия.

**Основное содержание работы.** Успешная деятельность любого предприятия находится в зависимости от квалификации персонала и степени его профессиональных навыков.

Под персоналом организации понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми владеет организация. К таковым относятся работники организации, ее партнеры, привлекаемые извне, специалисты, инвесторы и другие. Сущность системы управления персоналом заключается в организации действенной деятельности персонала.

У персонала организации, как и любого другого элемента организации, есть свои особенности и характеристики, к которым относятся:

1. Индивидуальность.
2. Корпоративная культура.
3. Уровень компетентности управляющего звена.

На российских предприятиях, независимо от сферы деятельности, персонал принято подразделять на 2 категории: производственный и управленческий. В состав производственного персонала входят рабочие, инженерно-технический персонал, служащие, а также ученики. К управленческому персоналу относятся сотрудники, занимающие должности, относящиеся к высшему звену в общей организационной структуре предприятия.

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий. Поэтому управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы.

Цель формирования системы управления персоналом – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Формирование системы управления персоналом отображает целевую и многофункциональную систему свойств управления персоналом.

Управление подразумевает присутствие 2-ух главных долей:

– объекта, т.е. предмета управления, над которым осуществляется воздействие;

– субъекта, т.е. органа управления, который осуществляет воздействие.

В настоящее время управление персоналом рассматривается как целенаправленная активность сотрудников подразделений предприятия, линейных и многофункциональных управляющих, которые исследуют стратегии кадровой деятельности, теорию управления персоналом, создание и улучшение системы управления кадровыми ресурсами, взаимодействие трудовых ресурсов на разных функциональных уровнях.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции :

1. Организационную;
2. Социально-экономическую;
3. Воспроизводственную;

Под принципом руководства персоналом понимается научное начало (основание, правило), которое при принятии управленческих решений необходимо учитывать или соблюдать:

- прогрессивность;
- перспективность;
- эффективность;
- комплексность;
- простота;
- научность;
- иерархичность;
- многоаспектность;
- плачевность;
- вознаграждение;
- подбор и расстановка;

- ротация;
- специализация;
- параллельность;
- адаптивности;
- комфортность.

Система управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов;
- формирование резерва претендентов;
- подбор персонала;;
- определение заработной платы и компенсации;
- профориентация и переобучение;
- исследование способов оценки трудовой деятельности;
- определение методов и причин внутреннего движения персонала;
- подготовка управляющих сотрудников, управление продвижением сообразно службе;
- трудовые отношения.

Сущность процесса развития системы управления персоналом выражается в познании персоналом необходимых знаний, умений и навыков, ориентирующих организацию на потребителя и создание базы для конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое качество, отвечающее требованиям рынка, составляет развитие системы управления персоналом.

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения. Цели и задачи

закономерно определяют все последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами.

Важными ресурсами при оценке состоятельности программы становления кадровой политики считаются:

- взнос тружеников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения единой выгоды от деятельности организации;
- конструкция занятости работающих, т.е. расположение зон ответственности служащих, хорошо подобранный состав кадров, соответствие категорий тружеников, численность управленцев;
- зона ответственности служащих и роль персонала в реструктуризации, т.е. необходимая степень квалификации персонала;
- степень взаимодействия работающих в общей продуктивной деятельности.

Также под системой управления персоналом понимается совокупность способов и действий предприятия, направленных на служащих с целью наибольшего применения их потенциала для достижения производственных целей.

Одним из принципиальных направлений организации труда является работа с персоналом.

Для того чтобы определить эффективность управления человеческими ресурсами необходима сложная система учета, сбора информации, различных исследований. Одним из наиболее популярных методов оценки системы управления персоналом является аудит.

Кадровая политика предполагает стратегическую базу работы с кадрами. Основным объектом кадровой политики фирмы считается персонал. От квалификации персонала, их профессиональных умений, деловых свойств зависит результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Цель кадровой политики создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную команду.

Центральная задача кадровой политики – реализация отлаженной работы персонала в процессе непрерывной деятельности.

При выборе кадровой политики учитываются характерные для торгового предприятия следующие причины и условия внутренней и внешних сред:

- стратегия становления фирмы;
- финансовые возможности компании;
- уровень издержек на управление кадрами;
- количественные и качественные характеристики имеющихся кадров и направление их изменений в будущем;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;
- складывающийся на рынке уровень заработной платы;
- интересы сотрудников;
- требования трудового законодательства;
- принятая культура работы с наемными работниками.

Кадровая политика должна быть экономически аргументированной, то есть быть соизмеримой финансам фирмы.

Сущность кадровой политики заключается не только в приеме на работу кадров, но и в обеспечении взаимодействия персонала и фирмы.

Принципы формирования кадровой политики представлены ниже:

- научность;
- комплексность;
- системность;
- эффективность;
- методичность.



Для стабильной работы компании необходимо планировать долгосрочную кадровую политику.

Подводя итоги первой главы необходимо отметить, что система управления персоналом – это качественно сформированная система мероприятий, направленная на повышение эффективности и производительности труда.

Основная цель системы управления персоналом и кадровой политики - это реализация отлаженной работы персонала в процессе непрерывной деятельности. К функциям системы управления относятся функции кадрового делопроизводства и аналитические функции.

В системе управления персоналом выделяют объект и субъект управления. В качестве основных факторов становления персонала выделяют полезность, целенаправленность и целеустремленность.

Модель стратегического управления персоналом компании исходит из стратегических целей организации, функционирующей в критериях переходной экономики.

Организация ИП Лукьянов В.С. основана в 1996 году. В настоящее время компания стала одним из крупнейших поставщиков строительных, отделочных материалов и сантехники по Саратовской и Пензенской области. ИП Лукьянов В.С. – это сеть магазинов строительных и отделочных материалов.

Юридический адрес компании 410054, Саратов, ул. Новоузенская, д. 145 кв. 4, фактический адрес: 410039, Саратов, ул. Новоастраханское шоссе, 81, к. 11.

Основной вид деятельности ИП Лукьянов В.С. - торговля оптовая лакокрасочными материалами.

Помимо основной деятельности предприятие осуществляет еще 19 дополнительных видов деятельности.

Стратегическими целями и задачами компании ИП Лукьянов В.С. являются:

- привлечение розничных и оптовых покупателей;
- создание успешного товарооборота;
- получение наибольшей прибыли;
- удержание целевой аудитории;
- увеличение объема продаж;
- удержание потребительского рынка;
- укрепление позиций розничной сети на рынке строительных и отделочных материалов;
- укрепление имиджа магазина.

На данном предприятии используется линейно-функциональная структура организации. Она подразумевает, что в ИП Лукьянов В.С. все специалисты непосредственно подчиняются руководителю подразделения, который координирует их работу. В ведении каждого руководителя находится около 3-7 человек в зависимости от площади магазина (либо отдела).

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что ИП Лукьянов В.С. находится в благоприятной ситуации. Возможные угрозы, которые могут препятствовать успешной деятельности предприятия, можно будет ликвидировать за счет сильных сторон предприятия, а также можно укрепить позиции слабых сторон и перенести их из раздела слабых сторон в раздел сильных характеристик фирмы.

На основе проведенного PEST-анализа следует сделать вывод о том, что в целом государство оказывает большую поддержку в развитии частного бизнеса. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране повлияла на деятельность предприятия, однако при разработке некоторых маркетинговых решений ИП Лукьянов В.С. сможет нормализовать свою деятельность. Социальная сфера оказывает наибольшее воздействие на успешное развитие торговой

деятельности, т.к. из-за снижения доходов населения возможен отток клиентов. Также следует отметить, что достижения в технологической сфере оказывают дополнительную поддержку ИП Лукьянов В.С. в создании крепких конкурентных позиций.

Финансовое состояние анализируемой компании находится в состоянии развития, все мероприятия, проводимые ИП Лукьянов В.С.

в отношении финансового состояния направлены на совершенствование и стабилизацию благополучия.

Управление персоналом в сети магазинов «Флагман» направлено на достижение эффективной деятельности организации и отличные взаимоотношения между сотрудниками. Гибкая организация системы труда, самоорганизация работников, их сознательное участие в управлении продажами, становятся отправной точкой для создания систем управления человеческими ресурсами.

Количество сотрудников в магазине составляет 8 человек, из них: 2 должности являются административными – управляющий магазином и администратор. Возраст сотрудников магазина находится в диапазоне от 19 до 37 лет.

Кадровый состав анализируемой торговой организации в зависимости от полученного производственного опыта делится на 3 категории. В магазине «Флагман №9» 3 сотрудников имеют стаж более 7 лет, 3 – около 5 лет, 1 – менее 1 года, 1 – около 3 лет.

Проведённый во второй главе анализ системы управления персоналом в ИП Лукьянов В.С. показал, что система управления кадрами находится в среднем состоянии, требующем оперативного вмешательства, совершенствования и модернизации.

Проанализировав систему управления персоналом в торговой сети ИП Лукьянов В.С. следует сделать вывод, что главной проблемой сети «Флагман»

является текучесть кадров. Для искоренения данной проблемы руководящему составу необходимо незамедлительно реализовать следующие программы в области улучшения деятельности персонала:

1. Организация системы мотивации персонала.
2. Улучшение системы оплаты труда.
3. Исследование желаний кадров в области карьерного роста.

В итоге реализации мероприятий, мотивирующего характера, у сотрудников увеличится заработная плата, а это является одним из главных стимулирующих методов повышения производительности труда работников.

Следующим направлением улучшения системы управления персоналом является реализация возможности карьерного роста любого сотрудника.

Переаттестация позволит как улучшить кадровый состав компании, так и отсеять сотрудников, которые не соответствуют своей занимаемой должности.

Внедрение программ переаттестация помогло бы руководителям ИП Лукьянов В.С. выявить сильные стороны кадрового состава организации, способности его служебного подъема, а также определить его слабые стороны. Введение переаттестаций в торговой сети «Флагман» станет только одним из способов улучшения системы управления персоналом.

Таким образом, все мероприятия ориентированы на сотрудников фирмы, увеличение их квалификации, удовлетворение от работы, а также повышение производительности труда.

При внедрении мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо кроме социальной эффективности рассмотреть еще и затраты на их реализацию.

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом позволят текучесть кадров свести к минимуму и поспособствуют стимулированию персонала к более производительному труду.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы переаттестации персонала ИП Лукьянов В.С.

Для анализируемого предприятия ИП Лукьянов В.С. при существующей системе управления персоналом переаттестацию за год проходит около 35 человек, что не обеспечивает полного социального эффекта, так как средний показатель уровня квалификации сотрудников компании остается недостаточно высоким.

Рассчитаем экономическую эффективность мер по улучшению системы переаттестации. Ежегодно обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 60 сотрудникам торговой сети строительных материалов «Флагман». Тогда получим значение показателя  $N = 60$ .

Средняя стоимость затрат на одного сотрудника примерно составит  $Z = 463\,000 / 60 = 7\,717$  рублей (необходимо уточнить, что общая сумма затрат на реализацию программы переаттестации не изменяется от количества принимающих участие в ней сотрудников).

Экономическая эффективность внедрения программы переаттестации персонала составит 85 080 рублей.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом эффективны с экономической точки зрения. Но надо отметить, что приведенные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от этих мероприятий.

**Заключение.** Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

В системе управления персоналом, как и в любой другой качественно сформированной системе, есть субъект (сотрудники, которые управляют) и объект управления (сотрудники, которыми управляют).

Система управления персоналом строится на организационной культуре, концепциях и методах управления и собственно на человеческих ресурсах – персонале организации.

Среди наиболее распространенных проблем управления персоналом являются:

1. Поиск и найм квалифицированных сотрудников.
2. Рациональное распределение персонала в производстве.
3. Обучение, аттестация и переподготовка персонала.
4. Мотивация сотрудников, побуждающая их к повышению производительности труда.
5. Взаимоотношения в коллективе (как среди рядовых сотрудников, так и между подчиненными и руководителями).

Также в первой главе выпускной квалификационной работы отражены и изучены цели и задачи системы управления персоналом и кадровой политики организации, стадии их формирования и основные положения, на которых базируется данная система.

Во второй главе выпускной работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности торговой компании ИП Лукьянов В.С., отражающий недостатки и преимущества выбранной экономической стратегии. На данный временной период компания имеет сложности в области погашения кредиторской задолженности и оборачиваемости активов, однако следует отметить улучшение всех показателей по сравнению с предыдущим отчетным периодом. Изучена общая характеристика деятельности торговой сети строительных материалов, исследованы внешняя и внутренняя среды предприятия. Проведен анализ существующей системы управления персоналом, в ходе которого выявлены недостатки, мешающие ИП Лукьянов В.С. достичь поставленных целей и увеличить собственный доход.

На основе проведенных исследований в третьей главе рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом торговой сети «Флагман». В качестве мероприятия предложена программа переаттестации персонала, рассчитаны возможные затраты, а также ее экономическая и социальная эффективность. При условии использования данной программы в течение пяти лет переаттестацию пройдут все сотрудники компании, экономическая эффективность от ее внедрения составит 85 080 рублей в год, что положительно скажется на финансовом положении компании, а также на сохранении квалифицированного персонала в организации и приверженности коллектива, за счет материальной мотивации (которую подразумевает предложенная программа) и нематериальной мотивации, которая основывается на социальных положениях.