

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК СРЕДСТВО
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СПОРТМАСТЕР»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 591 группы

Направления 38.03.02 «Менеджмент»

Специальности «Менеджмент организации»

экономического факультета

Кашина Дмитрия Евгеньевича

Научный руководитель (руководитель)

д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

Введение. Управление персоналом признано одной из самых важных областей жизни компании, которая может много раз увеличивать ее эффективность.

Управление персоналом занимает продвинутое место в системе управления предприятием, в то время как инструменты в управлении персоналом - технологии персонала.

Комплектование штатов является одним из основных элементов любой организации, поскольку качество выбранного персонала определяет эффективность организации и использование всех других ресурсов.

Следующим ключевым аспектом является вопрос мотивации персонала. В настоящее время роль мотивации в управлении социально-экономическими процессами и организациях в целом важна.

Мотивация как социальное производство развивается, начинает приобретать многомерный «дифференцированный» характер как сильный фактор в этом развитии. Это в основном, и часто до решающей степени, определяет поведение и развитие не только один человек, но также и различные организации и системы.

В рыночной экономике формирование новых механизмов управления должно работать по-новому, в соответствии с законами и требованиями рынка, осваивать новый вид поведения рынка. Таким образом, возрастает роль каждого сотрудника в итоговых результатах деятельности предприятия. В связи с этим одной из главных задач современного предприятия является поиск эффективных способов стимулирования труда и обеспечения активизации людских ресурсов.

Цель работы – исследовать систему управления персоналом как средство повышения конкурентоспособности ООО «Спортмастер» и разработать направления ее совершенствования.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы системы управления персоналом в организации;
2. Провести анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «Спортмастер»;
3. Дать оценку эффективности системы управления персоналом в ООО «Спортмастер»;
4. Разработать рекомендации и предложения по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Спортмастер»;
5. Рассчитать социальную и экономическую эффективность от предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – ООО «Спортмастер»

Предмет исследования - процесс управления персоналом.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, как И.Н. Герчикова, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, М. И. Бухалков, В.М. Маслова, М.М. Кане и др. в вопросах совершенствования механизма и методов управления персоналом в современных рыночных условиях.

Для анализа и обработки материалов в исследовании использованы следующие методы исследования: системного анализа процессов и статистических данных; классификаций; структурного анализа; логического сопоставления и сравнения.

Информационной базой исследования послужили ресурсы Интернет порталов, устав и внутренняя отчетность ООО «Спортмастер».

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению системы управления персоналом, которые будут реализованы на аналогичных организациях. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно увеличивает представление о новых методах и направлениях управления персоналом организации, аспектах изучения данной проблемы.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав «Теоретические основы исследования системы управления персоналом как средства повышения конкурентоспособности организации», «Анализ управления персоналом в ООО «Спортмастер» как средство повышения конкурентоспособности организации», Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Спортмастер» как средства повышения конкурентоспособности организации», заключения и списка литературы, включающего 24 источника. Текст работы изложен на 55 страницах, содержит 5 таблиц и 4 схемы.

Основное содержание работы.

Первая глава - Теоретические основы исследования системы управления персоналом как средства повышения конкурентоспособности организации. В последние годы термин «персонал» стал наиболее широко принятым термином в российской и иностранной практике. Термин «персонал» объединяет составляющие трудового коллектива объектов производственно-хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм и форм собственности. Персонал включает всех сотрудников, выполняющих производственные или организационные функции. По мнению экспертов, понятия «персонал», «сотрудники» крайне идентичны.

Прежде всего, следует обратить внимание, что выделяются различные подходы к управлению персоналом. При этом их главное отличие базируется на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления. Свергун О.Л. выделяет следующие подходы¹:

- в первом фундаментальном подходе сотрудников не рассматривают как отдельных людей, но главная функция персонала - труд изученная как

¹ Свергун, О. Л. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле: учебное. пособие / О. Л. Свергун, Ю. Пасс. – СПб. : Питер, 2014. – 320 с.

объект управления. Самые выдающиеся личности-представители этого подхода - К. Маркс, Ф. Тейлор;

- второй подход основан на признании персонала организации как независимый объект управления. Здесь желательно отличить два понятия: управление персоналом, которое рассматривает любых сотрудников в контексте их позиций и функций; управление персоналом, в котором есть фактическое изменение в центре от позиции, придерживалось человека самой, которого рассматривают как сложный и независимый объект организационной единицы;

- третий подход предлагает рассмотреть команду организации как довольно сложный ресурс или капитал, которым управляет организация. Однако этот ресурс управляем.

Изучив различные подходы к сущностно-содержательной характеристике процесса управления персоналом, можно сформулировать следующее определение: управление персоналом целесообразно понимать, как совокупность различных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, задействованными в конкретной организации.

Переход экономики на рыночные рельсы значительно изменил отношения в сфере управления и использования персонала предприятий и организаций. Особое значение, на наш взгляд, эта проблема имеет на уровне предприятий, положение которых в рыночной экономике изменяется коренным образом. Предприятие должно создать такую систему управления персоналом, которая обеспечит ему эффективную работу и высокую конкурентоспособность, а, также, устойчивое положение на рынке, являясь субъектом товарно-денежных отношений, который обладает экономической самостоятельностью, и полностью отвечает результатам своей хозяйственной деятельности,. Но многие предприятия, особенно малые, не в полной мере

осознают степень важности процесса совершенствования, и развития системы управления персоналом².

Конкурентоспособность является в любой отрасли или сфере деятельности одним из главных факторов коммерческого успеха. Конкурентоспособность - это те процессы, которые происходят параллельно основной деятельности предприятия или организации, а также качественные, технические и экономические характеристики производимого товара или оказываемой услуги.

Вторая глава - Анализ системы управления персоналом в ООО «Спортмастер» как средства повышения конкурентоспособности организации. Стратегическая цель ООО «Спортмастер» - стать лидером на российском рынке продажи спортивных товаров для активного отдыха и в перспективе выйти на мировой рынок, прославиться отличным сервисом и иметь безупречную репутацию делового партнера. ООО «Спортмастер» стремится создать стабильную, развивающуюся, единомышленную, творческую работу, которая обеспечит выполнение поставленных перед компанией задач.

Структура ООО «Спортмастер» указывает на то, что структура управления, организованная в соответствии с объемом работ, и преимуществами системы контроля, выглядит следующим образом - освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов и т. д.; иерархия отношений «Руководитель - подчиненный», в которой каждому сотруднику подчиняется только один руководитель; каждый сотрудник знает свою роль в организации, и выполняет свою задачу более четко.

При рассмотрении внешней среды для организации важно понимать, что характеристики среды различны, но в то же время связаны с ее

² Куприянова, Н. А. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации / Н. А. Куприянова, Т. В. Копылова. — Молодой ученый. — 2016. — № 26 (130). — С. 334-337.

факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, мобильности и неопределенности описывают как прямые, так и косвенные воздействия.

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой организации существуют два вида конкурентов: прямые конкуренты - производители аналогичных товаров ; косвенные конкуренты - производители заменителей.

Так, основными конкурентами магазинов сети ООО «Спортмастер» являются:

1. Decathlon – крупный спортивный гипермаркет, конкурирующий с компанией Спортмастер по всему ассортименту;
2. ТРИАЛ-СПОРТ – компания – специалист, конкурирующая по отдельным инвентарным группам товаров;
3. Магазины отдельных торговых марок Nike и Adidas

Рассмотрим объект исследования и основного конкурента сети «Decathlon».

В конкурентном анализе можно выделить ряд основных конкурентных преимуществ магазина «Спортмастер», а именно: гибкая ценовая политика; специальные предложения на товары; большое количество различных акций и скидок; бонусная программа; система сервисных и иных дополнительных услуг.

Однако, несмотря на данные конкурентные преимущества, магазин «Спортмастер» не является лидером на рынке спортивных товаров, а уступает данную позицию компании «Decathlon». Поэтому, помимо укрепления и совершенствования товарной и ценовой политики, и иных

мероприятий, направленных на улучшение ассортимента, качества продукции и оптимизации цены, компании необходимо направить свои усилия на внутренний маркетинг, а именно на мотивацию и вовлеченность персонала, что будет способствовать в дальнейшей перспективе повышению удовлетворенности персонала, а значит удовлетворенности и лояльности клиентов, повышению прибыли и занятию лидерских позиций на данном рынке.

Третья глава - Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Спортмастер» как средства повышения конкурентоспособности организации. Анализ деятельности компании «Спортмастер» позволил сделать выводы, что главный недостаток в системе управления - методы управления.

К основным недостаткам относятся :наличие серьезных нарушений в должностных инструкциях (документ не содержит четкого изложения основных задач, требуемых навыков и полномочий данной должности);нет системы продвижения по карьерной лестнице, нет кадрового резерва; плохие корпоративные отношения.

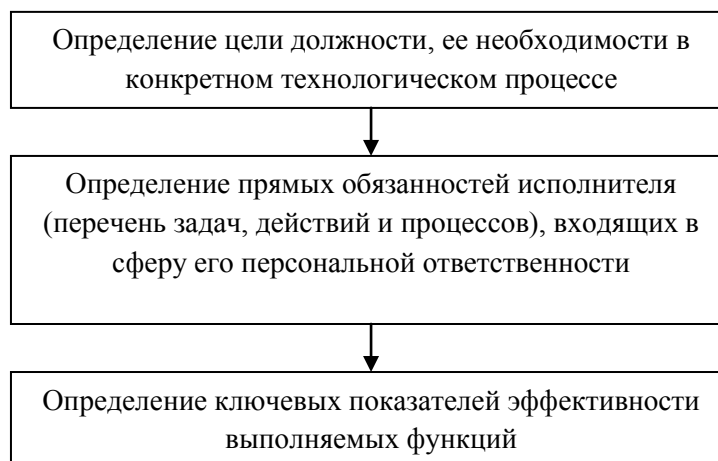
Таким образом, необходимо усовершенствовать экономические, административные и социально-психологические методы управления в ООО «Спортмастер». Поэтому в рамках стратегии дальнейшего развития ООО «Спортмастер» - стратегии укрепления рыночных позиций, основанной на существующем внутреннем потенциале предприятия, была разработана программа мероприятий, направленных на совершенствование методов управления ООО «Спортмастер».

Разработанная программа отвечает условиям внешней среды. Следует также отметить, что все меры, о которых идет речь ниже, соответствуют целям изучаемого предприятия.

Рассмотрим предлагаемый проект более подробно.

1. Разработка новых описаний должностных обязанностей для торгового и оперативного персонала.

Разработка описаний должностей основывалась на следующем алгоритме. Данный алгоритм применим к разработке должностных инструкций для любой должности, которая существует в ООО «Спортмастер».



Таким образом, с использованием данного алгоритма была разработана форма должностных инструкций, которая является универсальной для торгового и оперативного персонала ООО «Спортмастер» в разных городах.

2. Внедрение системы премирования за выполнение и перевыполнение плана.

Эта бонусная система основана на % бонусе от продаж, и этот процент не будет разделен на всю группу сменных продавцов, а будет внесен в личный кабинет конкретного продавца.

3. Создание кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва предприятия базируется на формировании внутреннего рынка труда организации. Внутренний рынок труда в организации - довольно спорное понятие в экономической литературе. Некоторые ученые считают, что внутренних рынков труда не существует, так как все рабочие места заняты и рабочие выполняют свою работу. Но:

- в некоторых случаях происходит перемещение рабочей силы внутри одной организации;

- вертикальное перемещение рабочей силы на основе карьерного роста;

- создаются и создаются новые рабочие места, упраздняются старые, в результате чего сотрудники перераспределяются внутри одной организации.

При формировании будут учитываться следующие характеристики:

1. Стаж работы в ООО «Спортмастер» (не менее 3 лет).

2. Знание специфики деятельности компании.

3. Личные характеристики, такие как определение, ответственность, производительность, способность общаться и принимать решения и т.д.

Данное мероприятие позволит не только повысить эффективность административного метода управления, но и улучшить мотивационную систему ООО «Спортмастер».

4. Формирование корпоративного духа.

Данное мероприятие является самым сложным из всех предлагаемых. Корпоративный дух связан с корпоративной культурой организации.

При планировании и реализации любого проекта возникают риски.

Риск - потенциальная, количественно измеряемая вероятность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, потерь, потерь.

Управление рисками - это набор методов анализа и нейтрализации факторов риска, интегрированных в систему планирования, мониторинга и корректирующих действий.

В процессе оценке используются три показателя:

1. Вероятность возникновения риска - это вероятность того, что в результате реализации проекта произойдут потери для предпринимательской фирмы, т.е. вероятность нежелательного исхода.

2. Степень влияния риска - сила возможных потерь для предпринимательской фирмы в результате наступления рискованного события.

3. Ранг риска - значимость данного риска для деятельности предпринимательской фирмы.

Интегральная оценка рассчитывается по формуле:

$$I = P_i * C_i * R_i$$

Заключение. Очень сложно оценить эффективность системы управления. Целесообразно использовать экспертный метод или оценивать эффективность за счет эффективности организационного, экономического, социального и организационного.

Исследование эффективности системы управления проводилось экспертным методом. Существующая система управления достаточно эффективна. В то же время имеются недостатки:

- разработан экономико-административный метод управления (система штрафов), отсутствует социальный метод управления;

- не все принципы управления присутствуют, например, нарушается принцип «власть и ответственность»;

- в процессе управления имеются недостатки в подходах к принятию управленческих решений - часто используется метод, основанный на суждениях, хотя аналитический метод был бы более эффективным. Решения принимаются только сверху вниз, а мнения работников не учитываются;

- авторитарный стиль управления часто наносит ущерб целям предприятия. Есть конфликты, конкуренция за ресурсы (время отпуска, бонусы).

Все это говорит о том, что у системы управления есть резервы для совершенствования.

Компания управляет своими рисками: старается работать с надежными поставщиками, надежными банками, имеет специальный счет для форс-мажорных расходов.

Для устранения выявленных недостатков и совершенствования системы управления ООО «Спортмастер» предлагается к реализации проект по совершенствованию методов управления. Экспертный путь выявил, что слабым местом в организации являются именно методы управления.

Предлагается модель адаптации персонала к предстоящим изменениям, подходы к преодолению возможных недоразумений и сопротивление. Предлагается организовать Общее собрание коллектива, на котором разъяснить сотрудникам все преимущества реализации этих нововведений.

Рассчитываются проектные риски и предлагаются методы их предотвращения. Все риски предсказуемы и управляемы. Отслеживать риски предлагается в аналитической позиции ООО «Спортмастер», например, менеджером по персоналу.