

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**Система управлением персонала организации
(на примере ООО «ГРАНД-С»)**

студента 4 курса 421 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Аванесян Карины Артемовны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись, дата

Киреева Н.А.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение

Актуальность темы исследования. В современное время в условиях рыночной экономики в России проблема управления персоналом организации, представляющего собой фактор развития и конкурентоспособности предприятия, является наиболее актуальной.

Несмотря на значительные успехи, касающиеся методологии и методической работы в области управления человеческими ресурсами, в большинстве российских организаций малого и среднего бизнеса наблюдается разрозненность и противоречивость в выполнении основных кадровых функций. Управление человеческими ресурсами продолжает оставаться наиболее слабым звеном в системе предприятия. Руководители концентрируют основное внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование важнейшей сферы - управление человеческими ресурсами - по-прежнему недооценивается.

Проблемы с кадрами в большинстве организаций оказались в числе первоочередных. Исключительное значение приобретают вопросы регулирования найма и занятости, развития и вознаграждения работников. Возрастает актуальность поиска и внедрения прогрессивных подходов к организации и реализации принципов современного кадрового менеджмента на российских предприятиях. Все вышесказанное и обуславливает актуальность данной темы.

Степень научной разработанности. В обобщении полученных результатов мы опираемся на исследования как российских, так и зарубежных авторов. Различные аспекты исследуемой проблемы рассматриваются в научных работах В.И. Беляева, И.А. Бушмина, В.А. Гаги, В.В. Глухова, В.Г. Горшкова, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.К. Мишина, Л.Г. Миляевой, Н.В. Михайловской, Ю.Г. Одегова, Н.М. Оскорбина, И.П. Поварича, А.Н. Силина, Э.Е. Старобинского, а также в трудах зарубежных авторов: Э. Алессандры, М. Альберга, Ф. Герцберга, Д.

Макгрегора, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Хансейкера, Ф. Хедоури, Й. Хентце и др. В работах этих отечественных и зарубежных ученых достаточно полно рассмотрены проблемы, связанные с преобразованием и совершенствованием управленческих механизмов работы с кадрами предприятий, эффективности кадровой политики, мотивации трудовой деятельности персонала.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Гранд-С».

Предметом исследования являются цели, методы, процесс и оценка эффективности деятельности, направленной на развитие системы управления персоналом ООО «Гранд-С».

Целью работы является комплексное исследование системы управления ООО «Гранд-С» и разработка направлений и методов ее совершенствования.

В соответствии с целью исследования необходимо решить следующую цепочку **задач**:

1. Выявить сущность, цели и задачи системы управления персоналом в организации;
2. Рассмотреть элементы и функции системы управления персоналом в организациях;
3. Изучить кадровую политику в системе управления персоналом
4. Дать общую характеристику ООО «Гранд-С» и выявить организационную структуру данного предприятия;
5. Исследовать характеристику персонала в ООО «Гранд-С»;
6. Проанализировать особенности системы управления персоналом в ООО «Гранд-С»;
7. Разработать основные направления совершенствования системы управления персоналом;
8. Проанализировать эффективность предлагаемых мероприятий.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения и библиографического списка. Глава

1 «Теоретические основы системы управления персоналом». Глава 2 «Анализ системы управления персоналом ООО «Гранд-С». Глава 3 «Совершенствование системы управления персоналом».

Основное содержание работы

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы дипломного исследования, характеризуется степень ее разработанности, определяются цели и задачи, осуществляется выбор предмета и объекта исследования.

В первой главе работы «Теоретические основы системы управления персоналом» раскрываются теоретические основания исследуемой темы. В процессе исследования выявляется сущность, цели и задачи системы управления персоналом в организации. Делается вывод о том, что управление персоналом представляет собой, с одной стороны, целенаправленную деятельность руководящего звена организации, суть которой заключается в разработке концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления, а, с другой стороны, процесс разработки и осуществления системы мероприятий, связанных с обеспечением эффективного использования трудового потенциала каждого сотрудника организации. Основная же цель системы управления персоналом заключается в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии. В процессе исследования рассматриваются элементы и функции системы управления персоналом в организациях. В качестве элементов системы управления персоналом автор считает следующие: социально-трудовые отношения персонала организации; кадровая политика организации; кадровое планирование работников; набор персонала и его адаптация; управление мотивацией и стимулированием персонала; обучение и развитие персонала; формирование и продвижение корпоративной культуры организации; оценка и контроль; кадровое делопроизводство.

Выделяют три классические функции управления, имеющие свойство алгоритмизации: планирование, организация и контроль.

Автор считает, что в современных условиях процесс управления персоналом является одной из самых важных сфер функционирования организации, на которую в значительной степени влияют инновации в различных сферах жизни общества и технический прогресс в целом. Для достижения максимального эффекта в организации должны использоваться различные технологии и подходы в управлении персоналом, а руководителям необходимо не только определиться со стилем управления, но и обеспечить системное проведение комплексных работ по взаимодействию с персоналом.

Также в процессе исследования анализируется кадровая политика в системе управления персоналом. Под кадровой политикой организации автор понимает сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды. Главная цель, на которую направлена кадровая политика – оптимизировать управление персоналом для развития предприятия.

Вторая глава «Анализ системы управления персоналом ООО «Гранд-С» направлена на исследование системы управления персоналом в организации и выявление возможных проблем в данной структуре. Автор дает общую характеристику ООО «Гранд-С» и выявляет организационную структуру данного предприятия. ООО «Гранд-С» - молодая развивающаяся компания, занимающаяся оптовой торговлей пищевыми продуктами и основной целью которой является получение прибыли от данного вида и сопутствующих видов деятельности.

Для предприятия «Гранд-С» характерна линейно-функциональная организационная структура, в состав которой входят линейные

подразделения и функциональные подразделения. В соответствии с видами деятельности ООО «Гранд-С» предприятие разделено на функциональные отделы: складской, логистика, производство, администрация, магазины, ХоРеКа.

В соответствии со структурой ООО «Гранд-С» главным руководителем и представителем предприятия является Генеральный директор, осуществляющий непосредственное управление. У Генерального директора в подчинении находятся финансовый директор, директор склада, директор торгового отдела, директор ХоРеКи.

В целом, можно сказать, что организация работает эффективно. Для того, чтобы избежать резкие колебания финансово-экономических показателей, важно организовать продуманную и непрерывную политику управления предприятием.

Дав общую характеристику ООО «Гранд-С», автор приступает к анализу персонала в ООО «Гранд-С». Качественный состав работников ООО «Гранд-С» по категориям представлен следующим образом: руководители – 5%; специалисты – 15,5%; служащие – 11%; рабочие – 68,5 %. Следует отметить, что соотношение руководящего состава и подчиненных является оптимальным.

Качественный состав работников ООО «Гранд-С» по уровню образования следующий: четвертая часть персонала организации имеет высшее образование, почти половина от всех работников имеют среднее профессиональное образование, а четверть – среднее специальное. Среднее общее образование имеют менее 10 % рабочих.

Исследование динамики движения рабочей силы показало рост в динамике показателей текучести кадров при одновременном снижении коэффициентов постоянства состава. Все это указывает на неэффективную систему управления персоналом на предприятии.

Выявив проблемы, связанные с динамикой рабочей силы, автор приступает к анализу особенностей системы управления персоналом в ООО

«Гранд-С». Для раскрытия проблем, влияющих на эффективность управления персоналом организации, был проведен социологический опрос, один из блоков которого был посвящен вопросам о мотивации труда. Так, наиболее значимым был отмечен мотив вознаграждения, соответствующего труду - 70%. Это неудивительно, так как именно материальная заинтересованность является основным стимулом трудовой активности. Важно отметить, что степень удовлетворенности персонала заработной платой зависит не столько от ее размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Наиболее остро обстоят дела с вопросом планирования карьеры и повышения квалификации. Респондентами был отмечен фактор незаинтересованности руководящего состава в повышении квалификации сотрудников (17,1 %) и развитии карьеры (15,2%). В результате социологического опроса было выявлено, что специалисты ООО «Гранд-С» являются наиболее активной группой в организации, не только поддерживающие различные нововведения, но и желающие вносить свои предложения в организационную структуру компании. Это говорит о необходимости использования не только профессиональных возможностей специалистов, но и их деловой активности в интересах организации.

Стоит отметить, что эффективность управления ООО «Гранд-С» в целом зависит от способности снижения издержек и повышения производительности труда, обеспечения высокой степени адаптации к изменениям внешних условий, а также от инициативных работников. Наиболее эффективными инструментами, способствующими решению отмеченных задач, является усовершенствованная система мотивации и оплаты труда.

В целом, систему управления персоналом в ООО «Гранд-С» можно назвать эффективной, однако, необходимо совершенствовать систему формирования кадрового состава.

Третья глава «Совершенствование системы управления персоналом» посвящена разработке основных направлений совершенствования системы

управления персоналом ООО «Гранд-С», основывающихся на выявленных проблемах в функционировании данной системы.

Для совершенствования системы управления персоналом в ООО «Гранд-С» были предложены следующие направления:

- внедрение программного комплекса Extended DISC, функция которого состоит в оптимизации кадровых процессов. Функция подбора персонала в ООО «Гранд-С» осуществляется руководителями структурных отделов организации. Однако данная система подбора не всегда эффективна. Для того, чтобы изменить данную ситуацию, было предложено внедрение программного комплекса Extended DISC, который популярен за рубежом и применяется для того, чтобы оптимизировать кадровые процессы. Основной принцип, на котором основана данная программа, - это принцип разделения людей на конкретные типы в соответствии с общими чертами и характеристиками¹. Этот принцип основывается на идеях известного психолога К.Г. Юнга о том, что на основе личностных качеств и черт характера всех людей можно разделить на типы. Результатом данной классификации явились четыре типа личности, которые в зависимости от темперамента, типа мышления и особенностей личности выстраивают свою модель поведения. Программный метод Extended DISC имеет следующие аналитические возможности:

1. Анализ личности. Основываясь на самооценке респондента, программа определит психотип личности; в каком процентном соотношении в характере человека находятся выделенные стили поведения; возможную область применения, развития и управления респондентом.

2. Анализ рабочих пар. На основе полученных данных программа оценивает процент совместимости в работе конкретной пары сотрудников.

¹ Букаева М. С. Развитие концепций управления персоналом // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2013. № 12. С. 160.

3. Анализ подходящей должности. Основываясь на компьютерной обработке психотипа соискателей, программа формирует «идеальный портрет» кандидатов на определенные должности на предприятии.

Благодаря программе Extended DISC можно определить точное процентное соотношение в соискателе стилей поведения, на основе чего решить, подходит ли человек на вакантное место или нет, и выбрать из нескольких кандидатов наиболее подходящего.

- внедрение системы участия работников в прибыли организации, направленного на оптимизацию системы стимулирования труда. Данное направление предполагает установление зависимости между оплатой труда и размером выручки организации. Система оплаты труда должна ориентироваться на то, чтобы обеспечить стимулирующий характер заработной платы, чтобы была взаимосвязь между эффективностью работы персонала и его оплатой. Для того, чтобы сформировать фонд участия работников в прибылях организации, в качестве предложения автор вносит идею об установлении норматива отчислений 20% от прироста выручки организации. По мнению автора, для получения эффекта от участия персонала в прибыли, необходимо делегирование работникам полномочий и ответственности в принятии решений и управлении организацией. Персонал должен иметь материальный стимул для того, чтобы вносить рациональные предложения, у него должна быть материальная заинтересованность в повышении эффективности производства. Автор считает, что размер премиальных выплат должен быть связан с показателями, находящимися в сфере влияния работника, которые зависят от него и которые он может улучшить самостоятельно.

- внедрение системы тренингов, направленных на повышение квалификации и обучение персонала. В рамках данного мероприятия необходимо утверждение единой корпоративной программы обучения сотрудников, связанных с торговлей. Важно, чтобы они проходили внутрикорпоративные тренинги, посвященные эффективным продажам.

Так, в процессе внутрикорпоративных тренингов для торговых представителей должны быть затронуты следующие темы: Подготовка к переговорам и посещению торговой точки; Анализ информации, рекламных материалов, предложений конкурентов; Бизнес-инструменты для увеличения продаж; Ведение эффективных переговоров с клиентом; Анализ собственных действий, выявление ошибок. Внедрение программы обучения персонала способствует более эффективному использованию человеческих ресурсов ООО «Гранд-С».

В дальнейшем автор анализирует эффективность предлагаемых мероприятий.

Внедрение программного комплекса Extended DISC позволяет снизить затрачиваемое время на подбор персонала. Кроме того, применение программного комплекса Extended DISC позволит снизить убытки организации, являющихся следствием неточного подбора персонала. А так как в будущем планы ООО «Гранд-С» связаны с расширением, программа позволит не только сэкономить время, затрачиваемое на процедуру подбора персонала, но и избежать несоответствий в подборе персонала.

Внедрение системы участия работников в прибыли ООО «Гранд-С» и реализация данной программы при условии достижения прироста объема продаж на 10% от уровня проанализированного периода позволит увеличить общий фонд оплаты труда организации на 20%.

Результатом внедрения системы тренингов в соответствии с планами должен стать прирост выручки на 20 % в год. Внедрение программы обучения и системы тренингов способствует более эффективному использованию человеческих ресурсов ООО «Гранд-С».

После внедрения всего комплекса предложенных мероприятий автор анализирует технико-экономические показатели (Таблица 1.).

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ООО «Гранд-С» до и после реализации мероприятий

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	Темп прироста,
------------	----------------	-------------------	------------	----------------

				%
Выручка от реализации, тыс. руб.	72158	93805,4	21647,4	30
Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	54840	59117,5	4277,5	7,8
Среднесписочная численность работников, чел.	187	187	0	0
Себестоимость, тыс. руб.	62056	67759	5703	9,19
Коммерческие расходы, тыс. руб.	858,7	858,7	0	0
Прибыль, тыс. руб.	9091,9	25032,7	15940,8	175,33
Производительность труда (выработка) на 1 работающего, тыс. руб.	1443,16	1876,1	433	30
Общая рентабельность, %	14,4	36,36	21,96	152,44

Как и в результате внедрения системы подбора, повышение эффективности системы подготовки сотрудников ООО «Гранд-С», которая в настоящий период не осуществляется организацией, будет способствовать условиям, снижающим процент текучести кадров, повышающим производительность труда, повышающим рост выручки.

Таким образом, по представленным цифрам можно сделать вывод об эффективности предложенного проекта. Так, совокупный прирост выручки составит 30 %, прибыли – 175 %, производительности труда – 30 %. Общая рентабельность вырастет на 21,96 % и составит 36 %.

Кроме того, следует отметить ярко выраженный социальный эффект предложенных мероприятий, проявляющийся в возможности достижения позитивных изменений в ООО «Гранд-С» (таких, как качество работы, социально-психологический климат в коллективе), а также помогающий избежать отрицательных изменений (например, текучести кадров).

В заключении автором излагаются выводы, результаты, предложения и практические рекомендации. Приведем основные из них.

Заключение

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Объектом исследования выступило ООО «Гранд-С».

ООО «Гранд-С» - молодая развивающаяся компания, занимающаяся оптовой торговлей пищевыми продуктами и основной целью которой является получение прибыли от данного вида и сопутствующих видов деятельности. В целом, учитывая молодой возраст компании, деятельность предприятия можно считать эффективной.

Для предприятия «Гранд-С» характерна линейно-функциональная организационная структура, в состав которой входят линейные подразделения и функциональные подразделения. В соответствии с видами деятельности ООО «Гранд-С» предприятие разделено на функциональные отделы: складской, логистика, производство, администрация, магазины, ХоРеКа.

В соответствии со структурой ООО «Гранд-С» главным руководителем и представителем предприятия является Генеральный директор, осуществляющий непосредственное управление. У Генерального директора в подчинении находятся финансовый директор, директор склада, директор торгового отдела, директор ХоРеКи.

В целом, можно сказать, что организация работает эффективно. Для того, чтобы избежать резкие колебания финансово-экономических показателей, важно организовать продуманную и непрерывную политику управления предприятием.

В процессе проведения анализа трудовых показателей исследование динамики движения рабочей силы был выявлен рост в динамике показателей

текучести кадров при одновременном снижении коэффициентов постоянства состава. Все это указывает на неэффективную систему управления персоналом на предприятии. Для того, чтобы выявить причины сложившейся ситуации автором были проанализированы различные аспекты системы управления персоналом ООО «Гранд-С».

Для выявления текущих проблем в системе управления персоналом был проведен социологический опрос среди работников организации. Так, недостатки были выявлены в системе подбора персонала, заключающиеся в том, что при приеме не учитываются личностные характеристики соискателей и его мотивация. Также проблемы были выявлены в системе мотивации труда, а также в незаинтересованности руководящего состава в повышении квалификации сотрудников.

Необходимо совершенствовать систему формирования кадрового состава для того, чтобы повысить эффективность его деятельности.

Для совершенствования системы управления персоналом в ООО «Гранд-С» были предложены следующие направления:

- внедрение программного комплекса Extended DISC, функция которого состоит в оптимизации кадровых процессов.
- внедрение системы участия работников в прибыли организации, направленного на оптимизацию системы стимулирования труда.
- внедрение системы тренингов, направленных на повышение квалификации и обучение персонала.

Проведенная оценка эффективности внедряемых мероприятий и представленные цифры дают основания для вывода об эффективности предложенного проекта. Так, совокупный прирост выручки составит 30 %, прибыли – 175 %, производительности труда – 30 %. Общая рентабельность вырастет на 21,96 % и составит 36 %.

Кроме того, следует отметить ярко выраженный социальный эффект предложенных мероприятий, проявляющийся в возможности достижения позитивных изменений в ООО «Гранд-С» (таких, как качество работы,

социально-психологический климат в коллективе), а также помогающий избежать отрицательных изменений (например, текучести кадров).