

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

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «СК НАВИГАТОР»)**

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

Шляпниковой Юлии Анатольевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.с.н., профессор кафедры

менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Кузнецов П.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ. На современной стадии развития рыночной экономики большую актуальность приобретает необходимость разработки и реализации перспективного управления эффективностью деятельности предприятия.

Стратегия управления – это управление, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации ориентируется на запросы потребителей и легко производит своевременные изменения. Объектом стратегии управления выступает предприятие в целом, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны предприятия.

Инструментом перспективного управления эффективностью деятельности предприятия в условиях возникающих изменений экономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры рынка выступает стратегия управления эффективностью деятельности предприятия.

Данная стратегия представляет собой генеральный план действий, систему способов и методов управления, направленных на выбор наиболее оптимальных путей обеспечения эффективной работы предприятия в долгосрочной перспективе.

Разработка стратегии управления представляет собой процесс, включающий в себя несколько этапов, в том числе: постановку целей реализации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определение ее приоритетных направлений и форм, оптимизацию структуры формируемых инвестиционных ресурсов, их распределение и использование, выработку политики управления по наиболее важным направлениям финансово-хозяйственной деятельности организации, поддержание взаимоотношений с внешней экономической средой.

Одной из главных целей стратегии управления эффективностью деятельности предприятия является обеспечение его экономического роста и развития на долгосрочную перспективу, что, в конечном результате, обеспечит максимальный рост рыночной стоимости предприятия, как имущественного комплекса.

Управление эффективностью деятельности предприятия – это критерий, главная задача, из которой вытекают все частные задачи по управлению персоналом. Предприятию, стремящемуся повысить эффективность своей деятельности, необходимо решить два важных вопроса: во-первых, разработать соответствующие показатели эффективности и инструменты их измерения; во-вторых, создать такую систему, которая мотивировала бы к достижению целевых показателей эффективности как организацию в целом, так и отдельных её сотрудников.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование стратегии управления персоналом в сложных экономических условиях и выявление основных элементов позволивших сохранить предприятие в долгосрочном периоде.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

- проанализировать структуру предприятия в периоды устойчивого развития, смены видов деятельности;
- исследовать стратегию сохранения и воспроизводства профессионально – кадровой структуры в условиях реализации непрофильной деятельности ;
- обосновать, приоритет фактора «ТК» в долгосрочной перспективе перед экономическим (прибыль) и тактическим (конъюнктура);
- оценить результативность и эффективность использованных стратегий управления персоналом.

Объектом исследования выступает ООО «СК Навигатор». Компания в сфере гидроизоляции крупных производственных объектов. **Предметом исследования** является разработка стратегии управления персоналом на предприятии.

Методологической базой исследования является ретроспективный анализ, метод сравнения (сравнительный анализ), метод группировки показателей, а так же беседа, интервью и включенное наблюдение.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования управления персоналом в организации .

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты применения стратегии управления персоналом на предприятии» раскрывается содержание, функции, сущность и цели , стратегии управления в организации и направления совершенствования управления персоналом.

Персонал является одним из самых сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Исследователи Н.А.Синицына, М.О.Баранчев пишут о том, что управление предприятием предполагает, прежде всего, воздействие на людей, составляющих это предприятие. В зависимости от поставленных целей характер и содержание этого воздействия будут различными. Желание человека трудиться зависит от многих условий. В зависимости от того как на предприятии подходят к созданию этих условий и будет зависеть продуктивность труда работника.

Управление персоналом является одной из самых важнейших составляющих общей стратегии управления предприятием. Главной целью такой стратегии является получение прибыли посредством производства и реализации заданного количества товаров или услуг, удовлетворяющих потребности населения.

Стратегия управления персоналом - представляет собой целый разработанный комплекс для формирования конкурентоспособного и

профессионального коллектива, который будет осуществлять развитие организации и достижение ее желаемых целей.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

В зависимости от того, какой аспект данного явления рассматривать, существуют несколько подходов к формулированию системы управления персоналом.

Далее рассмотрим функции системы управления персоналом организации:

1. Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале;

2. Функция управления учетом и наймом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом;

4. Функция обучения, оценки и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых сотрудников; организации

и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры;

5. Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала;

6. Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования;

7. Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом;

8. Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией;

9. Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.;

10. Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Таким образом, можно сказать, что стратегия управления персоналом – главная составляющая бизнеса. Грамотный менеджмент в данной области формирует благоприятную атмосферу, в которой развиваются различные способности каждого работника. Осуществляется трудовой потенциал. Сотрудники получают удовлетворение от выполняемой работы и общественное

признание коллективных и своих достижений. Поэтому постепенно в области управления персоналом происходит переход от технологических подходов к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала сотрудников. В связи с такими изменениями в экономике преобразуются и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляется новый тип руководителей, мышление и стиль работы которых соответствуют меняющимся задачам и условиям развития организаций. Повышается и роль кадровых служб, которые должны работать в соответствии со стратегией организации в сфере управления персоналом.

В главе 2 « Анализ экономического состояния компании и оценка управления персоналом в ООО «СК Навигатор» проанализировано экономическое состояние компании, сделана характеристика хозяйственной деятельности, проанализирован состав персонала в организации.

ООО «СК Навигатор» – компания в сфере гидроизоляции крупных производственных объектов. Это высокопрофессиональная компания. У компании есть коллектив профессионалов и все необходимое оборудование.

Миссией ООО «СК Навигатор» является обеспечение строительных и промышленных предприятий, организаций, обслуживающих население, и частных потребителей в сфере строительно-ремонтных работ высокого качества и по доступной цене, создание уюта, комфорта и красоты городов и районов Саратовской области.

1. Материальные ресурсы.

Предприятие ООО «СК Навигатор» занимается продажей товаров в неспециализированных магазинах.

Предприятие ООО «СК Навигатор» располагает торговыми площадями – три помещения – 80 кв.м, 130 кв.м и 100 кв.м. Также предприятие располагает собственными складскими площадями – 120 кв.м. и 400 кв.м. Также имеет свой автотранспорт.

2. Технологии

При продаже товаров ООО «СК Навигатор» использует торговлю через прилавки, а также отпуск товаров со склада по накладной.

3. Потребители работ, продукции

Потребителями работ и продукции ООО «СК Навигатор» являются жители города Саратова и Саратовской области.

4. Конкуренты.

Конкурентами ООО «СК Навигатор» являются следующие предприятия с подобным набором товаров: ООО «Проспект», ООО «Интрига», ООО «Промлит».

5. Финансы.

ООО «СК Навигатор» финансируется за счет кредитных средств, собственных средств акционеров, средств от продажи товаров.

6. Персонал организации.

В ООО «СК Навигатор» используется линейно-функциональная структура управления.

Во главе ООО «СК Навигатор» находится генеральный директор, который избирается общим собранием акционеров и осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия, осуществляет общее управление предприятием и имеет преимущество в определении движения денежных ресурсов. Генеральный директор подготавливает к утверждению отчетные, финансовые, бухгалтерские и иные документы, связанные с деятельностью предприятия.

7. Финансы организации.

Финансово-устойчивой считается такое предприятие, которое за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы, а также не допускает неоправданных дебиторской и кредиторских задолженностей и расплачивается в срок по своим долгам. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования.

Как показывают данные объем оказываемых услуг ООО «СК Навигатор» за исследуемый период вырос: в сравнении с базисным 2013 годом прирост выручки от реализации составил 15,01% в 2014 году и 51,89% в 2015 году. В связи с тем, что темпы роста выручки от реализации в 2013 году оказались ниже, чем темпы роста себестоимости, валовая прибыль предприятия в 2014 году продемонстрировала отрицательную динамику. Однако в 2015 году ситуация изменилась в лучшую сторону.

В анализируемом периоде был отмечен рост коммерческих расходов, однако их сумма в абсолютном выражении не оказывает серьезного влияния на финансовые результаты работы предприятия. Чистая прибыль предприятия в 2014 году снизилась в сравнении с 2013 годом на 43,14%, снижение прибыли связано с увеличением себестоимости продукции, а в 2015 году увеличилась на 49,48% в связи с тем, что ООО «СК Навигатор» была освоена политика маркетингового продвижения.

В целом по результатам анализа финансовых результатов можно сделать вывод о том, что 2014 году был для предприятия менее удачным, чем 2013 и 2015 гг.

Анализ состава предприятия показал, что последние три года предприятие работает с неполным штатом. Согласно штатному расписанию численность в ООО «СК Навигатор» составила 320 человек.

Таким образом, проведя количественный анализ состава персонала ООО «СК Навигатор» видно, что штат сотрудников не укомплектован и фактически составляет в 2013 г. – 97,8% от штатного состава работников, в 2014 г. – 98,2% от штатного количества и 2015 г. – 97,5% от штатного расписания.

В компании ООО «СК Навигатор» сотрудники разной возрастной категории. Численность работников от 30 до 40 лет – это преобладающая категория. На втором месте – работники от 40 до 50 лет. Данный факт свидетельствует о среднем возрасте персонала предприятия.

Таким образом, мы видим, что основная группа работников в 2013 – 2015 гг. – это работники от 30-40 лет.

Как показывает сравнение полученных показателей, доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат ООО «СК Навигатор» в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 0,002%. За данный период произошло увеличение персонала ООО «СК Навигатор», но также, необходимо отметить, что количество управленческих работников не изменилась по сравнению с 2013 годом, соответственно, доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии увеличилась незначительно – на 0,1%.

Сравнение полученных показателей по нагрузке управляемости свидетельствует о том, что нагрузка управляемости в 2015 году, по сравнению с 2013 годом увеличилась на 1 человека, что является незначительным увеличением.

Таким образом, проведенный в представленной главе анализ экономического состояния компании и оценка управления персоналом в ООО «СК Навигатор» позволил сделать следующие выводы:

1. Несмотря на положительную динамику основных экономических показателей, характеризующих эффективность управления ООО «СК Навигатор», есть серьезные опасения, удастся ли и в последующих периодах сохранить данную положительную динамику при отсутствии должного внимания подходу в управлении предприятием.

2. Проведение оценки применения методов управления персоналом позволяет сделать вывод о том, что в ООО «СК Навигатор» применяются, как экономические методы управления, так и социально-психологические, что позволяет руководству ООО «СК Навигатор» работать в направлении улучшения сотрудничества с персоналом в целом.

3. В деятельности ООО «СК Навигатор» придерживается стратегии прибыльности при управлении персоналом, то есть основной акцент ООО «СК Навигатор» – сохранение накопленной прибыли и поддержание ее на достаточном уровне. Поэтому чаще всего не предусматривается расширение штата, финансовые затраты на прием работников минимальные. Такой

стратегии придерживаются компании с развитой управленческой структурой, у которых разработана и функционирует система нормативных документов. Стратегия управления персоналом. Выбранная в своей деятельности ООО «СК Навигатор», сориентирована на повышение результативности персонала, его компетентности при сохранении количества кадров, а также на получение максимального эффекта при минимальном уровне риска. Используются очень жесткие критерии отбора сотрудников. Сумма вознаграждения зависит от заслуг, а также от внутриорганизационных критериев поощрения.

В главе 3 «Направление на совершенствование стратегии управления ООО «СК Навигатор» обосновываются основные направления совершенствования стратегии управления.

В ходе исследования было выявлено, что:

1. В целях совершенствования системы материального стимулирования необходима перестройка системы премирования и оплаты труда на предприятии.

2. Совершенствование системы управления деловой карьерой сотрудников.

3. Проведение психологических тренингов на базе предприятия.

В результате реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию стратегии управления, рост выручки составит 9 886 тыс. руб., прирост себестоимости составит 8 736 тыс. руб. или 4,45%, что ниже темпа прироста выручки, сумма чистой прибыли увеличится на 920 тыс. руб. или на 73,59%, среднемесячная заработная плата в расчете на 1 работника увеличится на 0,35%, а среднегодовая выработка одного работника увеличится на 28,73 тыс. руб.

Кроме того, в результате реализации предложенных мероприятий будет достигнут социальный эффект:

- повышение эффективности управления ООО «СК Навигатор»;
- снижение текучести персонала;
- повышение удовлетворенности трудом;

– формирование позитивного имиджа ООО «СК Навигатор», как работодателя;

– работа над новыми проектами в сфере управления организацией, как фактор создания инновационной атмосферы на предприятии.

Таким образом, в результате реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию стратегии управления, рост выручки составит 9 886 тыс. руб., прирост себестоимости составит 8 736 тыс. руб. или 4,45%, что ниже темпа прироста выручки, сумма чистой прибыли увеличится на 920 тыс. руб. или на 73,59%, среднемесячная заработная плата в расчете на 1 работника увеличится на 0,35%, а среднегодовая выработка одного работника увеличится на 28,73 тыс. руб.

В заключении выпускной квалификационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на потенциал человека, как на основу предприятия, которое ориентируется на запросы потребителей и спокойно реагирует и своевременно проводит какие либо изменения на предприятии. Объектами стратегического управления являются организации и предприятия, хозяйственные подразделения и функциональные зоны.

Практика бизнеса показала, что нет такой стратегии, единой для всех компаний, как и не существует одного универсального стратегического управления. Любая компания уникальна по своему , и процесс выработки стратегии для каждой компании уникален, потому что он находится в зависимости от позиции компании на рынке, динамики ее потенциала , ее развития , поведения конкурентов, черт производимого ею продукта либо оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о неких обобщенных принципах воплощения стратегического управления. Естественно, всегда следует учитывать, что стратегическое управление – это сначала продукт творчества высшего управления, но в то же время можно свидетельствовать и о некоторой теории

стратегического управления, познание которой позволяет более качественно производить управление организацией.