

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере АО «Грифон»)»

Студент А.О. Лашманова \_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель А.Л. Никишина \_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия ) (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Лашманова А.О.

Тема работы: «Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере АО «Грифон»)»

Научный руководитель: доцент, к.п.н., доцент А.Л. Никишина

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Рассмотреть теоретические основы кадрового обеспечения в системе управления персоналом;

2) Провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия и кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Грифон»;

3) Разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом и рассчитать их экономическую эффективность ООО «Грифон».

Объектом исследования бакалаврской работы, является предприятие по разработке технологий нефтеперерабатывающей отрасли ООО «Грифон».

Предметом исследования является кадровое обеспечение системы управления персоналом.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы в количестве 20 источников, а так же в работе имеются, 10 таблиц и 9 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадрового обеспечения управления персоналом в организации .....	6
1.1 Понятие, сущность и концептуальные подходы к управлению персоналом .....	6
1.2 Кадровое обеспечение системы управления персоналом.....	12
2 Анализ кадрового обеспечения в системе управления предприятия ООО «Грифон».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	17
2.2 Анализ структурно-функциональной системы управления персоналом..	21
3. Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом на предприятии АО «Грифон».....	29
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения предприятия .....	29
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий .....	33
Заключение .....	38
Список используемой литературы .....	40
Приложения .....	43

## Введение

«Проведенные в России экономические реформы существенно изменили отношения в сфере управления использованием персонала предприятий и организаций, появились новые экономические и правовые регуляторы этих отношений. Изменились отношения не только между работниками и работодателем, но и между руководителями и подчиненными, между менеджерами и персоналом предприятия. На предприятиях разработаны новые системы и применяются иные механизмы управления персоналом, соответствующие новым реалиям переходного периода к рыночной экономике» [4].

«Актуальность темы заключается, в целенаправленной деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление кадровым обеспечением заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведения маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале» [4].

Управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические основы кадрового обеспечения в системе управления персоналом;

2) Провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия и кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Грифон»;

3) Разработать мероприятия направленные на совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом и рассчитать их экономическую эффективность ООО «Грифон».

Объектом исследования бакалаврской работы, является предприятие по разработке технологий нефтеперерабатывающей отрасли ООО «Грифон».

Предметом исследования является кадровое обеспечение системы управления персоналом.

Информационной базой для написания бакалаврской работы являлись нормативно-правовая документация предприятия ООО «Грифон», финансовая и бухгалтерская отчетность организации за 2015-2017 год.

Так же для выполнения ВКР использовалась современная отечественная и зарубежная литература.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы в количестве 20 источников, а так же в работе имеются, 10 таблиц и 9 рисунков.

# 1 Теоретические основы кадрового обеспечения управления персоналом в организации

## 1.1 Понятие, сущность и концептуальные подходы к управлению персоналом

«Концептуальные подходы в теории управления персоналом Основу концепции управления персоналом как систему теоретико-методологических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в таких условиях приобретает особую значимость. При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности» [4].

«Рыночная концепция управления персоналом требует переоценки ценностей, поворота сознания работающего к потребителю, к прибыли, к проявлению инициативы, перехода к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственной стороне бизнеса. Научно-технический прогресс и революционный поворот в социально-экономическом устройстве нашей страны привели к необходимости новой парадигмы управления вообще и управления персоналом в частности. Главный источник прибыли — люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их человеческого ресурса. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами Современная парадигма управления в основу концепции управления персоналом ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и его деятельности, как мотивы,

интересы, ценности, стимулы, установки и т.п. Эту парадигму можно назвать парадигмой управления человеческими ресурсами. Она на сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений стратегического управления организацией» [5].

«В теории менеджмента анализ концепций управления персоналом использует большое количество терминов, которые отражают участие людей в общественном производстве. Такими терминами являются: трудовые и человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению» [4].

«Л. И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений». В приложении А, представлена сущность технологического подхода к управлению персоналом» [20].

«Следует подчеркнуть, что понятие «управление персоналом» в определенной степени условно, поскольку предполагает не командование людьми, а создание условий, обеспечивающих наилучшее использование человеческого ресурса и каждого работника в отдельности. В общем виде, деятельность по управлению персоналом заключается в следующем:

«-в формировании системы управления организацией в целом и системы управления персоналом;»

«-в планировании кадровой работы, в том числе разработке оперативного плана работы организации;»

«- в проведении маркетинга персонала;»

«- в определении потребности организации в персонале;»

«- в учете и нормировании численности персонала» [4].

На рисунке 1.1 рассмотрим систему управления персоналом в организации.



Рисунок 1.1 – Система управления персоналом

«Технология управления персоналом охватывает широкий спектр работ от приема до увольнения персонала:

- поиск, отбор, прием и увольнение (высвобождение) работников;
- адаптация, обучение и переподготовка персонала;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использование;
- организация труда и соблюдение этики делового общения;
- оценка деятельности персонала и структурных подразделений;
- управление конфликтами и стрессами;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- управление коммуникационными процессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования, управления персоналом» [9].

«3. Принципы управления персоналом — нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. К таким принципам относятся:

- принцип научности (объективности) управления персоналом — исходный принцип;
- принцип системности — предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности — достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена, т.е. нахождение и решение среди множества задач — важнейшей задачи; [5]»

«-принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);

- сочетание единоначалия и коллегиальности;

- контроль и ответственность за исполнение решений» [5].

«Условно все методы воздействия на персонал можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-психологические. Предпочтение в рыночных условиях отдается экономическим методам» [17].

«К административным (распорядительным) методам относятся: формирование организационных структур органов управления; утверждение административных норм и нормативов; издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций, контроль над их исполнением. Эти методы отличает прямой характер воздействия — любой регламентирующий и административный акт подлежит безусловному исполнению» [11].

«Экономические методы включают в себя: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование и планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговую систему; утверждение экономических норм и нормативов. С помощью таких методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных сотрудников». В таблице 1.1 представлены условия реализации экономического подхода к управлению персоналом» [13].

Таблица 1.1 - Условия реализации экономического подхода к управлению персоналом

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к имеющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных

Продолжение таблицы 1.1

	изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий).
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

«В число социально-психологических методов входят: социальный анализ коллектива; социальное планирование; участие персонала в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального, психологического климата); моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности Социально-психологические методы управления основаны на использовании социальных механизмов, таких как система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и др». «Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер управляющего воздействия на персонал. Учеными выделяются три фактора, оказывающих управляющее воздействие на персонал организации. От того, какому из них в совокупности отдается приоритет, зависит состояние экономической ситуации в организации» [16].

«Первый фактор — иерархическая структура управления людьми, в которой основное средство воздействия — отношения власти подчинения, оказание давления на человека «сверху» с помощью принуждения и контроля над распределением материальных благ. Второй фактор — то, что условно называют культурой организации, т.е. вырабатываемые средой, коллективом организации общие ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия отдельной личности, заставляют ее без видимого принуждения вести себя в определенных рамках. Третий фактор — это рынок — система отношений, основанная на купле-продаже товаров и услуг, отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя» [13].

## 1.2 Кадровое обеспечение системы управления персоналом

«Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы;
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу» [5].

Типы кадровых политик.

«Кадровые политики можно разделить на две группы:

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации Пассивная кадровая политика. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий» [7].

«Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса:»

«- возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятием принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи» [5].

На рисунке 1.2 представлены цели и задачи кадровой политики.

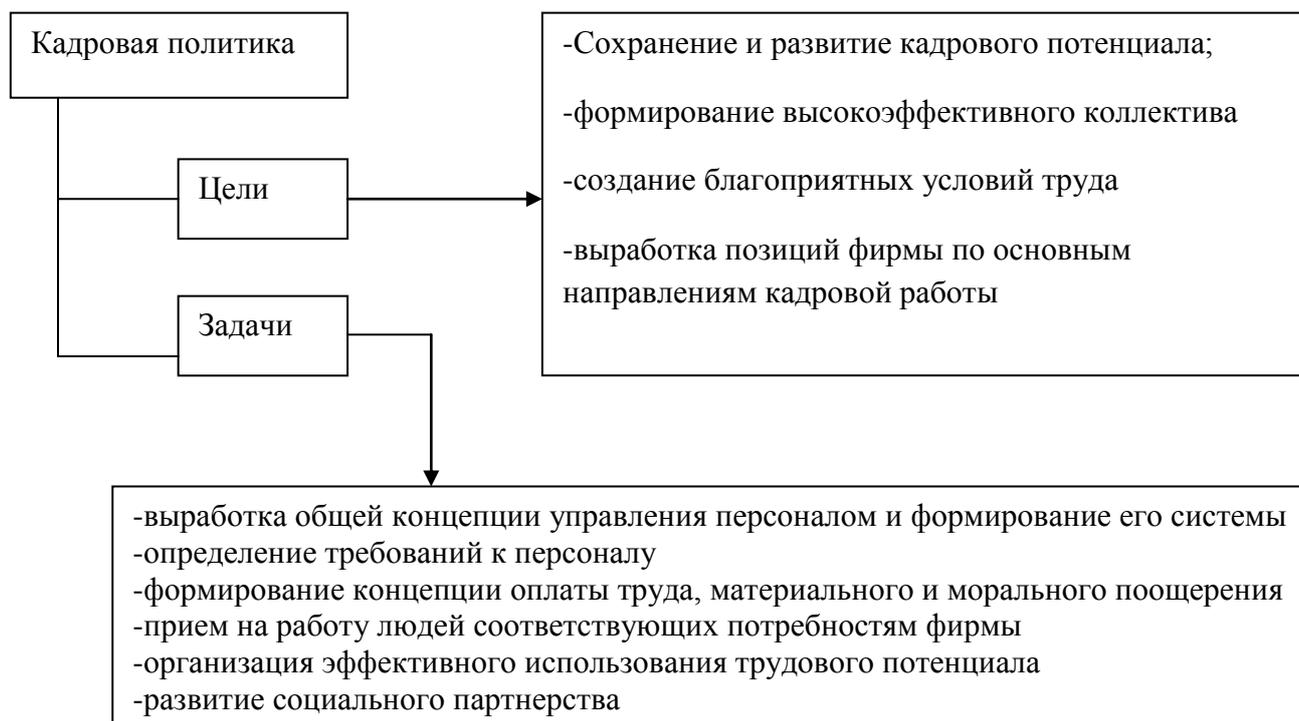


Рисунок 1.2 - Цели и задачи кадровой политики

«Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации. Основная проблема – разработка целевых программ, так как организация не всегда имеет средства для влияния на ситуацию. Активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней внутренней ситуацией. Рациональная кадровая политика. Руководство имеет качественный диагноз и располагает обоснованным прогнозом развития ситуации и средствами для влияния на нее. Кадровая ситуация прогнозируется на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. Составной частью плана является программа работы с вариантами ее реализации» [14].

«Авантюристская кадровая политика. Руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение» [1].

«2. Ориентация на собственный персонал или на внешний. Степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Открытая кадровая политика. Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией. Закрытая кадровая политика. Характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов» [2].

«Особенности проявления открытой и закрытой кадровой политики в различных кадровых процессах отражены в таблице 1.2» [4].

Таблица 1.2 – Особенности проявления открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Типы кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Подбор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих сил
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения и конкурентные отношения, внедрения новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой включенности коллектива
Обучения и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах,	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации, потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии.
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознание общности судьбы человека и предприятия

«Этапы построения кадровой политики.

1 этап – нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапами ее развития.

2 – программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможных изменений» [2].

На рисунке 1.3 представлены факторы, влияющие на формирование кадровой политики.

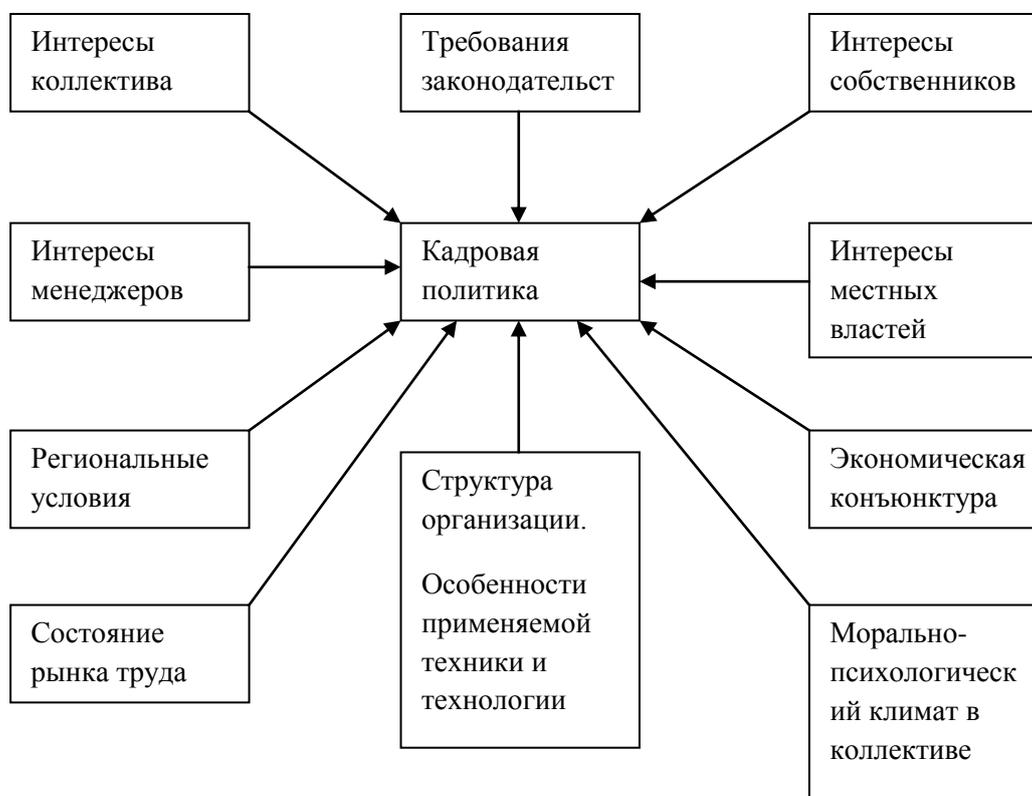


Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на формирование кадровой политики

«3 этап – мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ, и разработка методики их оценки» [12].

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления персоналом, основные составляющие системы управления персоналом, цели и понятия кадровой политики предприятия, а также факторы, влияющие на формирование кадровой политики и кадрового обеспечения компании.

## 2 Анализ кадрового обеспечения в системе управления предприятия ООО «Грифон»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО (акционерное общество) Научно-внедренческая фирма «Грифон» создано в 1993 году в Самаре. В числе основателей фирмы - известные научные работники и опытные руководители: доктор технических наук, профессор Григорян Л.Г., доктор технических наук Кузин В.И., кандидат технических наук Лесухин С.П., Генеральный директор ОАО «Оренбургнефть», доктор технических наук Храмов Р.А., начальник НГДУ «Бузулукнефть» Мельников О.И. и др.

#### Цель деятельности

Основной задачей деятельности АО НВФ «Грифон» является разработка и внедрение новых технологий в нефтегазопереработке. Решение поставленных задач позволило в 1995 году ввести в эксплуатацию установку стабилизации газового конденсата УСГК на Покровском участке и получить стабильный газовый бензин из ШФЛУ (широкой фракции легких углеводородов), которая до этого просто сжигалась на факельных хозяйствах НГДУ «Бузулукнефть». Подобная установка 1996 году была запущена в работу на Бобровском участке. С пуском в работу двух УСГК на Бобровском и Покровском участках значительно сократилось количество вредных выбросов в атмосферу НГДУ «Бузулукнефть».

За период 1995-1997 гг. АО НВФ «Грифон» спроектировала и построила малотоннажную нефтеперерабатывающую установку (МНПУ-40). Проектная производительность, которой составляла 40 000 тонн в год. В 1998 году, в результате проведенной модернизации, внедрение насадок АВР разработки профессора Григоряна Л.Г. было получено увеличение производительности МНПУ до 60 000 тонн в год.

В 2005 году по инициативе Генерального директора Сухарева И.П. и председателя совета директоров Алферова Д.А. начались исследовательские работы, а в последствии выдано техническое задание на проект модернизации УСГК с целью получения газа, углеводородного сжиженного пропан-бутан технического (ГУС ПБТ) и растворителя гексан-гептанового технологического (РГГТ). В декабре 2006 года начались монтажные работы по модернизации, а через год АО НВФ «Грифон» приступило к пуско-наладочным работам и получило планируемую продукцию на Бобровской УСГК. В 2008 году подобная модернизация проведена и на Покровском участке АО НВФ «Грифон». Мощность Бобровской УСГК и Покровской УСГК составляет 100 000 тонн в год по сырью.

В настоящее время АО НВФ «Грифон» заканчивает монтажные работы по модернизации Бобровской МНПУ, которая повысит производительность установки до 100 000 тонн в год.

АО НВФ «Грифон» активно сотрудничает с Самарским государственным университетом, Всероссийским Научно-исследовательским институтом расходомерии, СНХП и другими научными организациями.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, наша фирма постоянно пополняется новыми высококвалифицированными кадрами и проводит многогранную научно-внедренческую деятельность.

В АО «Грифон» осуществляется линейное (иерархическое) управление предприятием. То есть, происходит прямое управление ходом всего процесса (приложение Б):

Директор, зам. Директора, начальник отдела по разработке технологий, инженер, химик-технолог, при котором на каждом уровне сосредотачиваются в одних руках все функции управления.

Таким образом, сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на подчинённых могут передаваться только одним должностным лицом. Например, директором предприятия, зам. директором или начальникам отдела по разработке технологий, который получает информацию от подчинённых ему лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, несёт ответственность за её работу перед вышестоящим руководителем. На предприятии преобладает огромный объём информации и знаний, что в свою очередь снижает обоснованность управленческих решений и приводит к потерям управляемости над коллективом.

Принципы разделения труда: на основании функциональной и профессиональной принадлежности. В АО «Грифон» задействовано 62 человека. Каждый занимает определённую должность и выполняет соответствующие обязанности и поручения. Есть специалисты различных направлений и сфер деятельности.

Директор «Грифон»: это высшее руководство предприятия. Является одним из учредителей компании. Определяет цели развития организации, формирует организационную структуру, распределяет стратегические ресурсы и управляет распределением и использованием прибыли. В его подчинении находятся заместитель директора, начальник отдела по разработке технологий, начальник сервисного центра, главный бухгалтер, секретарь.

Инженер: разрабатывает, применяя средства автоматизации проектирования, и внедряет прогрессивные технологические процессы, виды оборудования и технологической оснастки, средства автоматизации и механизации, оптимальные режимы производства на выпускаемую предприятием продукцию и все виды различных по сложности работ, обеспечивая производство конкурентоспособной продукции и сокращение материальных и трудовых затрат на её изготовление. Анализирует причины брака и выпуска продукции низкого качества и пониженных сортов,

принимает участие в разработке мероприятий по их предупреждению и устранению, а также в рассмотрении поступающих рекламаций на выпускаемую предприятием продукцию.

Менеджер: составляет планы размещения оборудования, технического оснащения и организации рабочих мест, рассчитывает производственные мощности и загрузку оборудования. Участвует в разработке технически обоснованных норм времени (выработки), линейных и сетевых графиков, в отработке конструкций изделий на технологичность, рассчитывает нормативы материальных затрат (нормы расхода сырья, полуфабрикатов, материалов, инструментов, технологического топлива, энергии), экономическую эффективность проектируемых технологических процессов.

В приложении В, представлены организационно-экономические показатели компании АО «Грифон».

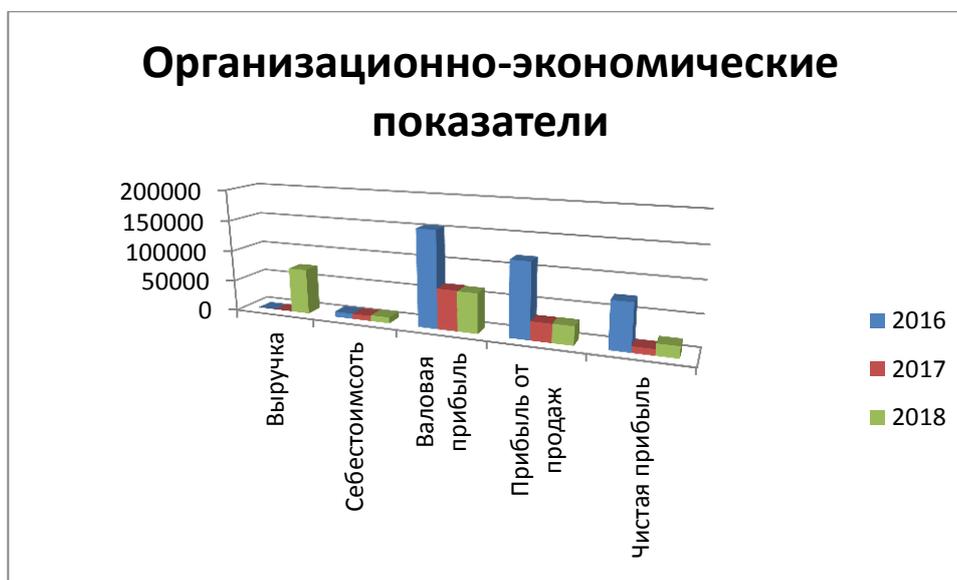


Рисунок 2.1- Динамика организационно-экономических показателей деятельности предприятия за 2016-2018гг.

Из таблицы с организационно-экономическими показателями деятельности предприятия видно, что ежегодно происходит снижение таких показателей. Выручка от реализации в 2017 году по сравнению с 2016

снизилась на 84 181 тыс. руб., а в 2018 по сравнению с 2017 снизилась на 4 тыс. руб.

При этом, хотелось бы отметить, себестоимость продаж в 2018 году по сравнению с 2017 увеличилась на 12,7%. Такое изменение показателей доходов и расходов повлияло на изменение валовой прибыли предприятия, в 2017 году на -58,1%, по отношению к 2016 году. Прибыль (убыток) от продаж имеет тенденцию к снижению в 2017 году на 89 573 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 снижается на 64 210 тыс.руб., а в 2018 году происходит рост чистой прибыли по сравнению с 2017 годом на 8 467 тыс.руб.

Численность персонала с каждым годом увеличивается на 2 человека, ежемесячная заработная плата остается не изменой за исследуемый период. При этом производительность труда имеет тенденцию к снижению, так в 2017 году она снижается на 56,6% а в 2018 на 3,1%.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия в настоящее время крайне нестабильно.

## 2.2 Анализ структурно-функциональной системы управления персоналом

Система – это некоторая целостность, состоящая из входа, преобразования, выхода и обратной связи, каждая из которых вносит свой вклад в деятельность всего предприятия. На входе преобладает: информация, капитал, материалы и трудовые ресурсы. В преобразование входят: обработка и преобразование входов, которая зависит от эффективности управления, а на выходе: готовая продукция/услуги; прибыль; доля завоеванного рынка; рост/падение; удовлетворённость или же неудовлетворённость работников предприятия.

В обязательном порядке должна присутствовать и обратная связь. Это опорная реакция на то, что услышано, прочитано, увидено. На основе

обратной связи осуществляется постоянный контроль над деятельностью всех звеньев управления. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным – обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Система управления персоналом включает управляющую систему – субъект управления и управляемую систему – объект управления, которые связаны друг с другом по социально-экономическим и организационно-техническим направлениям.

Система управления персоналом состоит из трёх блоков (трёх подсистем):

- дерево целей (Приложение Г);
- информационно – поведенческая подсистема (Приложение Д).

Рассмотрим распределение функций на предприятии «Грифон» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Функции должностей руководящего состава предприятия

Функции	Должность		
	Директор «Грифон»	Заместитель директора «Грифон»	Начальник отдела по разработке технологий
1.Определение целей развития предприятия ООО «Грифон»	+	-	-
2.Формирование организационной структуры	+	+	-
3.Управление распределением и использованием прибыли	+	-	-
4.Кадровая работа -отбор персонала, -аттестация персонала, -дополнительное обеспечение персонала работой, -повышение квалификации персонала	+ + + + +	+ + + + +	- - - - -

Продолжение таблицы 2.1

5.Контроль за исполнением распоряжений директора	-	+	+
6.Чёткая организация работы всего предприятия «Грифон»	+	+	+
7.Работа с предприятиями заказчиками «Грифон»	-	-	+
8.Контроль за общим движением товара	+	+	+
9.Маркетинговые исследования -исследование рынка сбыта,	+	+	-
	+	+	-

По распределению функций на предприятии «Грифон» видим, что руководящие менеджеры дублируют друг друга, то есть заместитель директора исполняет те же функции что и директор.

Отсюда следует, что у высшего управляющего менеджера наблюдается большая загруженность в решении повседневных вопросах управления.

Персонал АО «Грифон» делится на персонал занимающийся разработкой технологий и технический персонал. Характеристики, предъявляемые к персоналу, приводятся в таблице 2.2.

Таблица 2.2- Характеристика персонала предприятия АО «Грифон»

Персонал по разработке технологий	Технический персонал
- Профессионализм	- Профессионализм
- Нестандартность мышления	- Коммуникабельность
- Ответственность	- Ответственность
- Способность работать в коллективе	- Исполнительность
	- Целеустремлённость

Подбор и оценка кадров – одна из важнейших задач руководителя. Сотрудника в АО «Грифон» в большинстве случаев подбирают по совету знакомых, родственников либо по направлению бюро по трудоустройству

занятости ООО «Карьера Бузулук». Подбор кадров рассматривается как функция управления, которая реализуется в отношении личности. Рассмотрим источники найма персонала в АО «Грифон». Имеются два основных и несколько дополнительных источника набора:

1) Внутренний. Состоит из набора работников внутри предприятия. Это: перемещение из офиса в офис, повышение по должности, приглашение на работу своих родственников, друзей или же переобучение собственных работников.

2) Внешний. Из большого числа кандидатов выбирается лучший.

- Связь с кадровыми агентствами;
- Помещение объявлений в газеты;
- Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы.

После того, как предприятием выбран способ найма сотрудника, руководитель (начальник подразделения) анализирует данные из различных источников информации, которые предоставляет человек, устраивающийся в данную организацию (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Сведения о кандидате, получаемые директором из разных источников информации.

Источник:	Содержание информации и её значение:
Заявление о приёме	Помогает составить первое впечатление о кандидате.
Фотография	Даёт представление о внешности.
Личная анкета	Содержит и систематизирует самую важную информацию о кандидате.
Аттестат зрелости	Даёт сведения об успеваемости в школе, высшем учебном заведении, что может свидетельствовать о профессиональной квалификации кандидата.
Трудовая книжка	Подтверждает сведения, приведённые в автобиографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда содержит квалификационную характеристику.
Рекомендации	Освещает все аспекты профпригодности, сопровождается дополнительными выписками из других документов.
Разговор с кандидатом на вакантную должность	Даёт возможность заполнить пробелы информации, полученной с помощью других источников, помогает сформировать личное представление о поступающем.

Продолжение таблицы 2.3

Пробная (испытательный срок)	работа	Выявляет определённую	наличие работу.	способности	выполнять
---------------------------------	--------	--------------------------	--------------------	-------------	-----------

Привлечение и отбор персонала в АО «Грифон» представляют собой сложный процесс, состоящий из нескольких этапов и требующий от руководителя максимальной ответственности.

При принятии новых сотрудников в АО «Грифон» применяют следующие методы: анкетирование, собеседование со специалистом или интервьюирование. Рассмотрим их поподробнее.

Компанией разработан бланк (анкета), где собраны вопросы, которые со стороны руководства являются наиболее значимыми.

Анкета – документ, составляемый работником при трудоустройстве. Все записи в анкете должны быть подкреплены соответствующими документами. Анкета подкрепляется к личному делу сотрудника.

Проанализировав вопросы, выяснилось, что для АО «Грифон» большое значение имеют следующие сведения о будущем сотруднике:

- 1) наличие высшего образования;
- 2) опыт работы;
- 3) здоровье (не курящий);
- 4) отсутствие судимости;
- 5) личные качества и умения.

Анкета – это один из основных документов при устройстве в «Грифон».

Собеседование проходит в спокойной обстановке, после того, как руководитель ознакомлен с анкетой. Происходит дополнительный опрос по пунктам анкеты, так как всё не изложишь на одном листке бумаги.

Интервьюирование или персональное интервью проводится на предприятии с 25 января 1999 года. Интервью предназначено для принятия на работу сотрудников высшего ранга. Проводиться руководителем АО

«Грифон». Вопросы для проведения интервью составляются заранее, исходя из анкетных данных устраивающегося на должность.

Примерный перечень и последовательность вопросов:

- 1) личные данные;
- 2) образование, квалификация, курсы;
- 3) опыт работы;
- 4) планы и стремления.

После того, как собеседование окончено, руководитель оценивает все за и против, и решает какую должность он готов предложить для кандидата.

При приёме на работу в АО «Грифон» сотруднику необходимо предоставить следующие виды документов:

1. Заявление о приёме на работу;
2. Трудовой договор;
3. Заявление на стандартные вычеты;
4. Заявление на заработную плату;
5. Справка с предыдущего места работы (если не сначала года);
6. Копия паспорта;
7. Копия свидетельства о рождении детей;
8. Справка учебного заведения (если ребёнку 18 лет и больше);
9. Копия свидетельства о браке;
10. ИНН;
11. Номер пенсионного персонифицированного учёта.

Между работником, руководителем и самим предприятием заключается трудовое соглашение (договор), которое содержит взаимные обязательства, связанные с условиями труда. Трудовой договор заполняется сотрудниками, которых принимают на следующие виды должностей: заместитель директора, начальники отделов, бухгалтера, менеджеры различных профилей.

Трудовой договор заключается с ними на неопределённый срок, на определённый срок не более трёх лет, на время выполнения определённой

работы. Между работниками низшего звена трудовой договор обычно заключается в форме устного соглашения.

Все документы передаются и обрабатываются в бухгалтерии. Исходя из полученных данных, бухгалтерия составляет приказ (расторжение) о приёме работника на работу и объявляет его принятому сотруднику под расписку. При оформлении приказа (расторжения) о приёме на работу указываются: - наименование структурного подразделения; - профессия (должность); - испытательный срок; - условия приёма на работу; - характер предстоящей работы (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определённой работы и др.).



Рисунок 2.2 - Процесс отбора персонала в АО «Грифон»

К приказу подкрепляются: заявление о приёме на работу, трудовой договор, заявление на стандартные вычеты, заявление на заработную плату.

Условия оплаты труда будут определяться в трудовом договоре (оклад, надбавки, доплаты и премии) АО «Грифон». В настоящий момент условия оговариваются между руководителем и работниками предприятия при устройстве на работу. Минимальная заработная плата, которую бы хотел получать работник, занимая конкретную должность, указывается в заполняемой им анкете при собеседовании с руководителем.

На рисунке 2.2, представлен процесс отбора персонала в АО «Грифон», который включает в себя: выбор критериев оценки: личности, работы; разработка материалов для оценки; наблюдение и отчёт; оценка; установление обратной связи.

В настоящее время, на предприятии АО «Грифон» отбором, наймом, информационным обеспечением персонала занимается директор или его заместитель. Принимая во внимание, что в современных экономических условиях предъявляются более высокие требования к организации производства и результатам деятельности предприятия (профессиональная подготовка кадров, повышение производительности труда, экономия заработной платы, экономическая эффективность) много времени занимает подбор и расстановка персонала.

Учитывая, что руководитель предприятия и его заместители заняты вопросами организации производства, сбытом продукции и работой с потребителями и поставщиками, времени на организационную работу по кадровому обеспечению предприятия остается недостаточно. Поэтому, считаем целесообразным наделением полномочий по работе с персоналом одного из сотрудников предприятия АО «Грифон».

### 3. Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом на предприятии АО «Грифон»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения предприятия

Мероприятие 1. Изменение структурно-функциональной системы управления персоналом (расширение функции секретаря –референта).

На основании анализа структурно-функциональной системы управления персоналом в АО «Грифон» проведённого в 2.2, были выявлены следующие проблемы: руководящие менеджеры дублируют функции друг друга, при этом наблюдается загруженность у заместителя директора в вопросах управления персоналом. В связи с этим мы предлагаем расширить функционал секретаря-референта, который будет решать все вопросы, связанные с организацией, планированием и учётом кадров.

На данную должность предлагается секретарь – референт, в обязанности которого будут включены следующие обязанности:

- анкетирование при приёме на работу;
- заполнение трудовых книжек;
- оформление документации при приёме и увольнении;
- проверка присутствия сотрудников на рабочих местах.

Остальную часть имеющейся документации по персоналу, ведёт заместитель директора, бухгалтер, начальник торгового отдела. В связи с организацией такого ведения документов происходит потеря документации, отсутствует информационная работа с персоналом.

Рассмотрим затраты рабочего времени секретаря – референта на выполнение своих должностных обязанностей, для того, чтобы выяснить: каким фондом свободного времени он располагает; и сможет ли параллельно заниматься кадровыми вопросами на данном предприятии (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Хронометраж рабочего времени секретаря – референта в ООО «Грифон»

№	Функции	Время, затрачиваемое на выполнение данной функции
1	Принятие внутренних и внешних телефонных звонков	Каждый день с 8 <sup>40</sup> до 10 <sup>40</sup> : Соединение сотрудников с городом в среднем по 25 звонков и каждый звонок по 40 сек. Внешних – 35 звонков в среднем по 1 мин. 30 сек. Итого за утро: 1 час 9 мин. 10 сек. Каждый день с 13 <sup>30</sup> до 16 <sup>40</sup> : Соединение сотрудников с городом в среднем по 11 звонков и каждый звонок по 50 сек. Внешних – 21 звонков в среднем по 1 мин. 10 сек. Итого за вторую половину дня: 33 мин. 40 сек. Итого в неделю: 8 часов 34 мин. 10 сек.
2	Регистрация входящей/исходящей документации	В неделю приходит в среднем по 7 писем. Регистрация одного письма занимает, приблизительно 4 мин. 35 сек. Итого в неделю: 2 часа 32 мин. 25 сек.
3	Ведение деловой переписки	В неделю в среднем отправляется по 2 письма. Печать письма занимает 20 мин., отправка – 33 мин. Итого в неделю: 1 час 46 мин.
4	Составление договоров	В неделю составляется в среднем по 2 договора. Разработка, согласование, исправления и печать договора занимает примерно 2 часа 50 мин. Итого в неделю: 5 часов 40 мин.
5	Организация командировок для дирекции	Происходит не чаще, чем 1 раз в неделю. Печать и согласование письма занимает 17 мин. Отправка факса в Москву – 25 мин. Регистрация брони по телефону – 13 мин. Итого в неделю: 55 мин.
6	Приём посетителей	Происходит каждый день по одному разу (5 раз в неделю). На приём одного посетителя уходит 23 мин. Итого в неделю: 1 час 55 мин
7	Решение организационных вопросов	Ежедневный моментный контроль за порядком в офисе в день уходит в среднем по 5 мин. Заказ воды два раза в неделю (заказа по телефону занимает 48 сек., оплата и регистрация – 7 мин.) = 15 мин. 36 сек. Итого в неделю: 38 мин. 36 сек.
8	ИТОГО:	22 часов 10 мин. 11 сек.

Пятидневная рабочая неделя в АО «Грифон» составляет 40 часов из них 17 часов остаётся свободными, для выполнения функций по работе с персоналом.

Секретарю-референту необходимо будет разработать годовой план по решению выявленных проблем в системе управления персоналом. Определим цель, задачи и мероприятия, которые будут входить в компетенцию секретаря. Цель внедрения должности: Задачи секретаря по управлению персоналом на год:

- Наладить работу с документами по приёму, обработке данных и учёту кадров на предприятии. Организовать архив данных, ранее не существующий.

- Внедрить анкетные, вопросные и аттестационные листы, чтобы определить соответствие квалификации работающих, выявить кандидатов на повышение.

- Провести анкетный опрос сотрудников компании. Выявить основные причины текучести кадров.

В АО «Грифон» система по управлению персоналом не совершенна. Необходимо налаживать систему управления персоналом (разработка документации по учёту кадров, разработка оценочных тестов и проведение аттестации сотрудников, спланировать и внедрить методы материального и морального стимулирования). Следует уделить большое внимание поддержанию стабильности внедрённой системы.

Мероприятие 2. Формирование структуры и содержания процесса отбора персонала.

На основании анализа приёма и отбора персонала, проведённого в главе 2 было выявлено:

- отсутствие системности в работе с работниками, проходящими испытательный срок;

- отсутствие информационной и технологической составляющей оценки персонала и проведении его аттестации по окончании испытательного срока.

Мы считаем, что при правильной организации процесса отбора персонала, выявление критериев по уровню образования профессиональных характеристик, выявляются профессиональная перспективность работника, что влияет на повышение качества обслуживания в торговом зале, и соответственно повышению прибыли предприятия.

Нами предложена структура и содержание процесса и отбора персонала на предприятии АО «Грифон», который включает в себя 4 этапа (рисунок 3.1):

1 этап: Анкетирование работника на предмет выявления уровня образования, стажа работы, возраста, деловых личностных и профессиональных качеств.

2 этап: Оценка профессиональной перспективности работника проходящий испытательный срок.

3 этап: Принятие решения о прохождении работником испытательного срока.

4 этап: Заключение договора о продлении срока сотрудничества до 1 года.

Рассмотрим более подробно каждый из этих этапов.

На первом этапе мы проводим анкетирование вновь прибывшего работника. Нами разработана анкета, в которой предложены личностные, деловые, профессиональные качества, а также возраст, образование, стаж работы.

На втором этапе мы проводим оценку профессиональной перспективности работника. Работник получивший наибольшее количество баллов (оценка профессиональной перспективности) принимается на должность ремонтника с испытательным сроком.

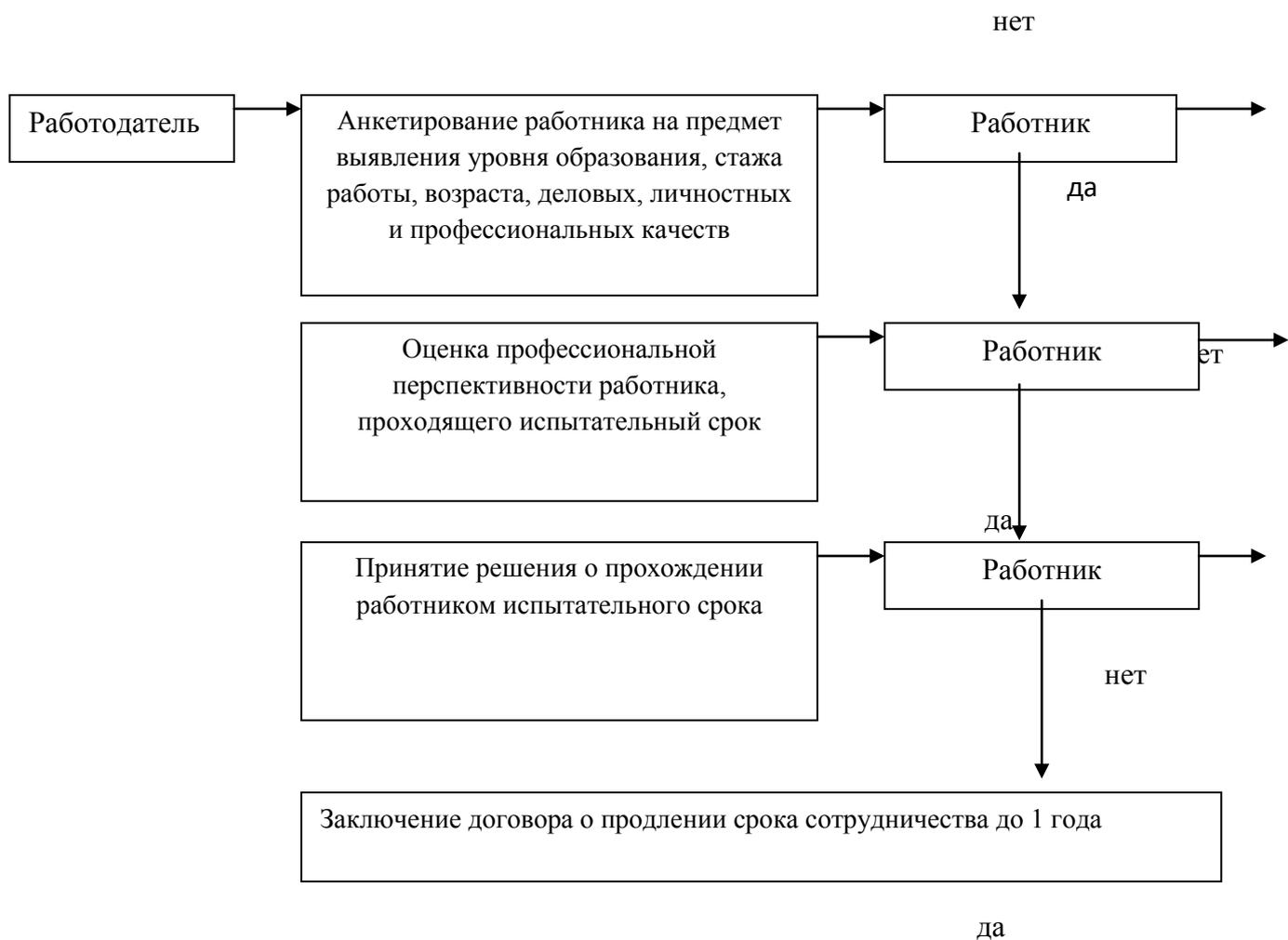


Рисунок 3.1 - Структура процесса отбора персонала

Во время прохождения испытательного срока работник не имеющий стажа работы (только образование по данной специальности) проходит стажировку на своём рабочем месте под наблюдением наставника).

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрим экономическую целесообразность за счет расширения функций секретаря-референта.

Рассмотрим ожидаемые затраты на расширение функций секретаря-референта АО «Грифон». Они являются как единовременными, так и текущими.

Пред производственные затраты рассчитываются по следующей формуле:

$$K_y = (Z_p \cdot M_i) + K_g + K_c + Z_p \quad (3.1)$$

Где  $Z_i$  – месячный оклад секретаря референта, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$M_i$  – количество месяцев работы в году секретаря-референта, занятого разработкой оргпроекта, мес.;

$K_g$  – дополнительная заработная плата, руб.;

$K_c$  – отчисления на социальное страхование, руб.;

$Z_p$  – другие расходы.

Исходя из таблицы «Зарботная плата сотрудников АО «Грифон» размер месячного оклада менеджера по управлению персоналом может составить: 24 000 рубля. Количество рабочих месяцев в году составляет 12 месяцев, независимо от отпуска, так как он является так же оплачиваемым.

Годовая сумма заработной платы данного сотрудника составит:

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{осн}} + Пр + Д + Н \quad (3.1)$$

Где  $Z_{\text{осн}}$  – должностной оклад работника;

Пр. – премия;

Д – доплаты;

Н – надбавки.

$$Z_{\text{общ.}} = (24\ 000 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.}) + \text{Пр.} + \text{Д} + \text{Н.}$$

Дополнительная заработная плата к основному окладу менеджера по управлению персоналом будет включать в себя следующие моменты:

1. По решению руководящего состава АО «Грифон» было установлено, что для данной должности дополнительная зарплата в виде премии будет начислена в конце года, после сдачи отчёта по совершенствованию системы управления персоналом, в виде 13 % от общего месячного оклада данного работника, то есть:

$$24\ 000 * 13 \% = 3\ 120 \text{ руб. премии.}$$

2. Директор АО «Грифон» совместно с менеджером по управлению персоналом могут изначально, в трудовом договоре оговорить условия, которые будут дополнительно поощряться и материально вознаграждаться. Для данной должности можно установить следующие доплаты и надбавки в процентном отношении от общего должностного оклада менеджера по управлению персоналом:

- за совмещение должностей (секретарь-референт и менеджер по управлению персоналом) – 25%;
- за поиск квалифицированных специалистов, в которых нуждается компания – 10%;
- за сокращение текучести кадров – 10%;
- за повышение производительности труда ремонтников, в результате внедрённой программы по мотивации сотрудников АО «Грифон» - 13%.

Итого: дополнительная зарплата будет составлять:

$$25 + 10 + 10 + 13 = 58 \% \text{ за год работы.}$$

Доплаты и надбавки к основному окладу менеджера будут начисляться в течение года по Положению о премировании, но не чаще одного раза в полугодие. Будут составлять:

$24\ 000 * 69\% = 13\ 920$  руб. надбавки за год.

$24000 + 13\ 920 = 37\ 920$  руб. или 82 % от месячного должностного оклада.

Определим общую заработную плату секретаря-референта:

$Z_{\text{общ.}} = (37\ 920 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.}) + 3\ 120 \text{ руб.} = 458\ 160$  рублей за год.

3. Отчисления на социальное страхование в АО «Грифон»

$37\ 920 * 0,32 = 12\ 134 * 12 \text{ мес.} = 145\ 608$  рублей.

Таблица 3.2 - Основные организационно - экономические показатели АО «Грифон»(тыс. рублей)

№	Показатель	Отклонение/%			
		2018	2019	2019/2018	2019/2018
1	1	2	3	7	8
2	Выручка	73 228	74 692	1 464	1,9
3	Себестоимость продаж	9 541	9 541	-	-
4	Валовая прибыль	63 687	65 151	1 464	-2,29
5	Управленческие и коммерческие расходы	33 836	38 436	4 600	13,5
6	Прибыль от продаж	29 851	26 715	-3,136	-10,5
7	Чистая прибыль	18 436	21 402	2 966	16,2
8	Стоимость основных средств	182 494	182 494	-	-
9	Оборотные активы	13 781	13 781	-	-
10	Численность работников, чел	62	62	-	-
11	Фонд оплаты труда	1 550	1 901	351	22,6
12	Производительность труда рабочих	1 181	1 185	4	0,3
13	Среднемесячная заработная плата работающих	30	30	-	-
14	Фондоотдача	0,40	0,40	-	-
15	Оборачиваемость активов	5,31	5,31	-	-
16	Рентабельность продаж	40,7	35,7	-5	-

Продолжение таблицы 3.2

17	Рентабельность производства,%	68,8	55,6	-13,2	-
18	Затраты на 1 рубль выручки от продаж	59,2	64,2	5	8,4

Из таблицы 3.2 видно, что после предложенных мероприятий произошло изменение показателей следующих показателей деятельности предприятия. Так выручка увеличилась на 2% и составила 74 692 тыс.руб. Чистая прибыль при этом так же увеличилась и составила 21 402 тыс.руб. В связи с приемом на работу нового сотрудника по управлению персоналом численность увеличилась на одного человека, а фонд оплаты труда на 351 тыс.руб. Изменилась производительность труда и в 2018 году составила 1 185 тыс.руб. В связи с этим можно сделать вывод о том, что, предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения на предприятии ООО «Грифон» являются эффективными.

## Заключение

В бакалаврской работе рассматривались теоретические основы кадрового обеспечения в системе управления персоналом современной организации. В первой главе изучались понятия и сущность управления персоналом, кадрового обеспечения, систему управления персоналом, основные принципы и методы организации.

Так же рассмотрены условия реализации экономического подхода к управлению персоналом, цели и задачи кадровой политики, особенности проявления открытой и закрытой кадровой политики и факторы, влияющие на формирование кадровой политики.

Вторая глава включает в себя оценку организационно экономической характеристики предприятия ООО «Грифон» и описание его деятельности, описана организационно правовая структура организации. Проведен расчет основных показателей деятельности предприятия. Выручка от реализации в 2016 году по сравнению с 2015 снизилась на 84 181 тыс. руб. В 2017 по сравнению с 2016 снизилась на 4 тыс. руб. При этом, себестоимость продаж в 2017 году по сравнению с 2016 увеличилась на 12,7%. Такое изменение показателей дохода и расходов повлияло на изменение валовой прибыли предприятия, в 2016 году на -58,1%, по отношению к 2015 году. Прибыль (убыток) от продаж так же, резко снижается в 2016 году на 89 573 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия в 2016 году по сравнению с 2015 снижается на -64 210 тыс.руб., а в 2017 году происходит рост чистой прибыли по сравнению с 2016 годом на 8 467 тыс.руб. Численность персонала с каждым годом увеличивается на 2 человека, ежемесячная заработная плата остается неизменной за исследуемый период. При этом производительность труда имеет тенденцию к снижению, так в 2016 году она снижается на 56,6% а в 2017 на 3,1%.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия в настоящее время крайне нестабильно.

В пункте 2.2 проведена оценка кадрового обеспечения предприятия ООО «Грифон», порядок приема и отбора персонала в организацию.

В результате проведенного анализа по теме исследования были сделаны следующие выводы: - работа с персоналом поставлена не на должном уровне; - отсутствует информационная работа с персоналом; - отсутствует архив, в связи с чем теряются документы, - нет постоянного человека, который ведет документальное обеспечение отдела кадров, - не проводится аттестация персонала на выявление соответствия квалификации.

Высокая текучесть кадров среди сотрудников в сфере услуг (ремонтников): -увольнение молодого персонала в возрасте от 18 до 28 лет в связи с низкой заработной платой, -отсутствие мотивации профессионального роста, - отсутствие уважения персонала у начальника сервисного отдела.

В результате выявленных проблем были предложены мероприятия, направленные на совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом ООО «Грифон». Данные мероприятия заключались в приеме на работу сотрудника по управлению персоналом, а также предложена структура и содержание процесса и отбора персонала в ООО «Грифон».

Выводы после предложенных мероприятий: выручка увеличилась на 2% и составила 74 692 тыс.руб. Чистая прибыль при этом так же увеличилась и составила 21 402 тыс.руб. В связи с приемом на работу нового сотрудника по управлению персоналом численность увеличилась на одного человека, а фонд оплаты труда на 351 тыс.руб. Изменилась производительность труда и в 2018 году составила 1 185 тыс.руб. В связи с этим можно сделать вывод о том, что, предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения на предприятии ООО «Грифон» являются эффективными.

## Список используемой литературы

1. Арафиев, И. З. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И. З. Арафиев. — Электрон. текстовые данные. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015. — 130 с.
2. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление: учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ [Электронный ресурс] /. — Электрон. текстовые данные. — Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 602 с.
4. Инжиева Д. М. Управление персоналом: учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2016. — 268 с.
5. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии: монография / К. Г. Кязимов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 195 с.
6. Королева Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с.
7. Кургаева Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / Ж. Ю. Кургаева. — Электрон. текстовые данные. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с.
8. Кузнецова И. В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие для бакалавров / И. В. Кузнецова, Г. А.

Хачатрян. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 220 с.

9. Люшина Э. Ю. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с.

10. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 397 с.

11. Михеев А. Г. Процессное управление на свободном программном обеспечении / А. Г. Михеев. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 230 с.

12. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание): учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с.

13. Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 139 с.

14. Накарякова В. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с.

15. Плеханов А. Г. Управление персоналом: учебное пособие / А. Г. Плеханов, В. А. Плеханов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. — 184 с.

16. Райли Майкл Управление персоналом в гостеприимстве: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и сервиса (230000) / Майкл Райли. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 191 с.

17. Симонян Р. Я. Документационное обеспечение системы управления организацией: учебное пособие / Р. Я. Симонян. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 180 с.

18. Трудовой кодекс Российской Федерации /. — Электрон. текстовые данные. —: Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2016. — 226 с.

19. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендер. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.

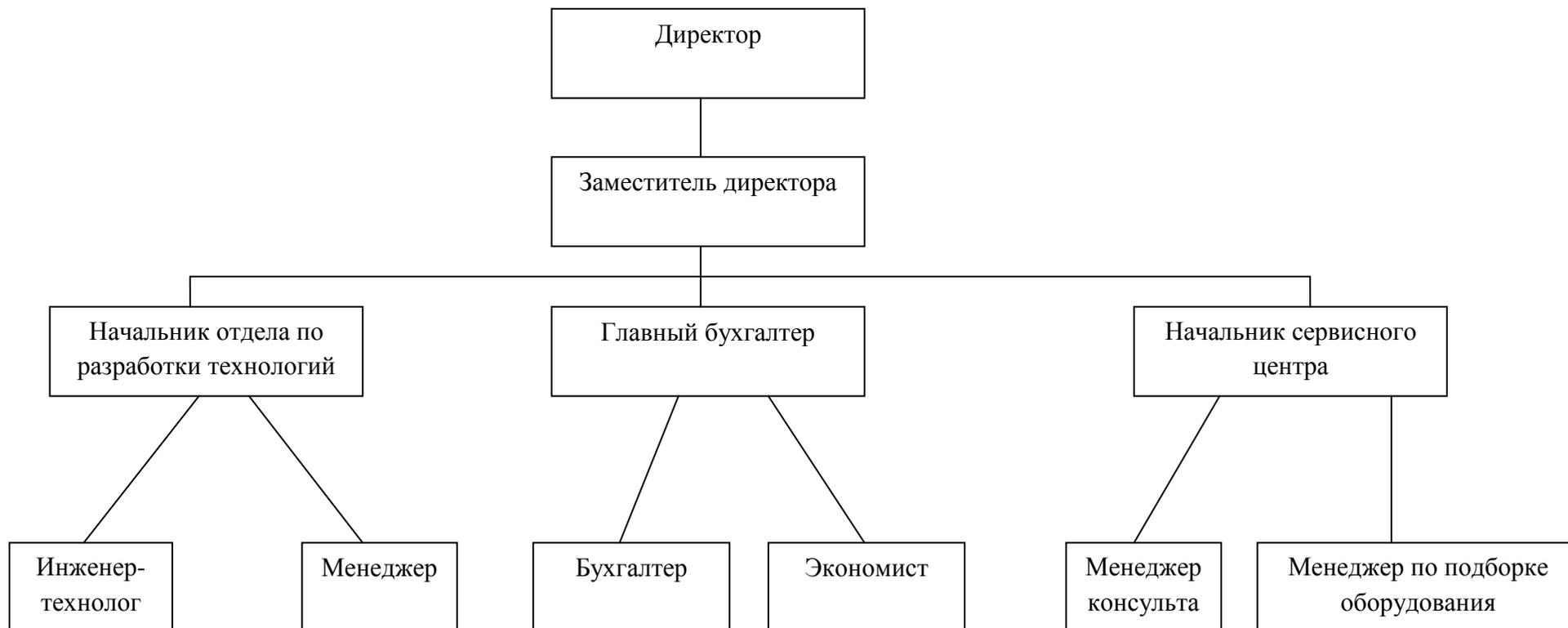
20. Управление персоналом в органах местного самоуправления: методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Основы управления персоналом» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / сост. Е. В. Романова, Е. Г. Хрипко. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2017. — 95 с.

## Приложения

### Сущность технологического подхода к управлению персоналом



## Организационная структура управления предприятия ООО «Грифон»



Основные организационно-экономические показатели АО «Грифон» (тыс. рублей)

№	Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Отклонение/%	Отклонение/%
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	1	2	3	4	5	6	7	8
2	Выручка	163 413	73 232	73 228	-84 181	-4	-55	-0,005
3	Себестоимость продаж	8 488	8 459	9 541	-29	1 082	-0,34	12,7
4	Валовая прибыль	154 925	64 773	63 687	-90 152	-1 086	-58,1	-1,6
5	Управленческие и коммерческие расходы	35 667	35 082	33 836	-585	-1 246	-1,6	-3,5
6	Прибыль от продаж	119 264	29 691	29 851	-89 573	160	-75,1	0,5
7	Чистая прибыль	74 179	9 969	18 436	-64 210	8 467	-86,5	84,9
8	Стоимость основных средств	198 472	190 930	182 494	-7 542	-8 436	-3,8	-4,4
9	Оборотные активы	28 093	55 340	13 781	27 247	-41 559	96,9	-75
10	Численность работников, чел	58	60	62	2	2	-11,76	3,3
11	Фонд оплаты труда	1 450	1 500	1 550	50	50	3,4	3,3
12	Производительность труда рабочих	2 817	1 220	1 181	-1 597	-39	-56,6	-3,1
13	Среднемесячная заработная плата работающих	30	30	30	-	-	-	-
14	Фондоотдача	0,82	0,38	0,40	-	-	-	-
15	Оборачиваемость активов	5,8	1,32	5,31	-4,48	3,99	-77,24	302
16	Рентабельность продаж	72,9	40,5	40,7	-	-	-	-
17	Рентабельность производства, %	270,4	68	68,8	-	-	-	-
18	Затраты на 1 рубль выручки от продаж	27	59,4	59,2	32,4	-0,2	120	-0,3

Структурно–функциональная подсистема системы управления персоналом



Информационно-поведенческая подсистема системы управления персоналом

