

С.В. КАЛЕДИН

**Стратегия управления
человеческими
ресурсами**

**Пример выпускной
квалификационной работы**

Сергей Каледин

**Стратегия управления
человеческими ресурсами**

«Автор»

2024

Каледин С.

Стратегия управления человеческими ресурсами / С. Каледин —
«Автор», 2024

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ действующей стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «АСГ – Бизнес» и выявлены проблемы в управлении человеческими ресурсами и их влияние на решение поставленных задач. Анализ основных экономических показателей и показателей системы управления персоналом выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «АСГ–Бизнес» за 2015–2019 годы. Он учитывает экономическую динамику финансовых результатов, включает анализ эффективности управления персоналом на предприятии. Предлагаемые мероприятия по разработке стратегии управления человеческими ресурсами на предприятии ООО «АСГ–Бизнес» опираются на результаты проведенного анализа и выявленных проблем в деятельности компании. Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT, матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

© Каледин С., 2024

© Автор, 2024

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Сергей Каледин

Стратегия управления человеческими ресурсами

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современная экономическая ситуация (характерными чертами которой являются внешние санкции, девальвация национальной валюты, пандемия коронавируса) вынуждает организации вырабатывать новые подходы к управлению человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы – важный фактор, который оказывает влияние и на работу предприятия в целом, и на личную эффективность отдельно взятой персоны. Повышение квалификации, работа с мотивацией, а также выбор наиболее эффективной системы управлениями человеческими ресурсами позволяет улучшить работу предприятия при сохранении вводных данных. Роль человеческих ресурсов на предприятии имеет большой потенциал. Важно сказать, что речь идет не о количестве, а о качестве,

Человеческие ресурсы, особенно в кризис, определяют конкурентоспособность и степень «выживаемости» компании

В современных условиях для того, чтобы сохранить непрерывность рабочего процесса и побудить персонал не только выполнять свои обязанности, но и делать это на высоком уровне, работодателю необходим новый инструментарий. Он призван трансформировать существующие системы управления человеческими ресурсами и не только удерживать персонал, но и побудить его к активной и эффективной работе.

Экономическая реальность и рынок труда быстро меняются, появляются новые отрасли, профессии, проекты и технологии. От персонала требуется постоянная готовность к изменениям и восприятию нового, к получению новых навыков, что также является частью эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Тема исследования – эффективность стратегии управления человеческими ресурсами в условиях быстроменяющейся внешней среды.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО

«АСГ–Бизнес», основным видом деятельности которого является организация грузоперевозок.

Предметом выпускной квалификационной работы является состояние и процесс управления человеческими ресурсами ООО «АСГ– Бизнес».

Цель выпускной квалификационной работы разработать практические рекомендации по формированию стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «АСГ– Бизнес».

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

Изучить теоретические и методологические аспекты управления человеческими ресурсами;

Проанализировать реализуемую на исследуемом предприятии систему управления человеческими ресурсами, выявить проблемы в области реализации стратегии управления человеческими ресурсами;

Предложить мероприятия в рамках развития стратегии управления человеческими ресурсами и на основе целевых индикаторов определить эффективность предложенных мероприятий.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы применялись различные методы научного исследования: историко–логический, графический, выборочное наблюдение, обследование, группировка, сравнение, анализ и обобщение, статистический.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы являются работы ученых в сфере управления человеческими ресурсами, а именно: М. Амстронга, Дж. Минцера, Т. Шульца, Ю.Т. Базарова, Б.М. Генкина, А.Г. Дементьева, И.А. Епишкина, А.Я. Кибанова.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных ученых, а также внутренняя отчетность ООО «АСГ– Бизнес».

Практическая значимость данной работы состоит в проведении исследования системы управления человеческими ресурсами и разработке предложений по оптимизации стратегии управления человеческими ресурсами, которые могут быть применены как на данном конкретном предприятии, так и на любом другом предприятии в сфере транспортной логистики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных разделов, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы, приложений.

В рамках первого раздела уточнены теоретические аспекты управления человеческими ресурсами.

Во втором разделе дана характеристика ООО «АСГ– Бизнес», представлен анализ системы управления человеческими ресурсами на данном предприятии, выделены проблемные аспекты в данной системе и их влияние на решение поставленных задач.

В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию стратегии управления человеческими ресурсами и представлен расчет эффективности разработанных мероприятий.

Содержание работы изложено на 73 страницах, для большей наглядности цифровые данные представлены в 24 таблицах и на 16 рисунках.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение человеческих ресурсов в организации

Управление человеческими ресурсами (аббревиатура – УЧР, или HRM – с английского языка human resources management) представлено в виде стратегического или логически последовательного аспекта к управлению самым незаменимым активом компании: сотрудниками, вносящими ценный вклад в достижение целей организации.

В условиях существующей экономики в современных организациях управление человеческими ресурсами является одним из ведущих путей развития. Значимость человеческих ресурсов, как ключевого фактора успеха, при постоянно возрастающем уровне конкурентной борьбы на рынке существенно усиливается [37, с.26].

В рамках управления человеческими ресурсами нужно рассматривать людей как один из важнейших ресурсов компании, который необходим для достижения поставленных целей. Предприятия, применяющие в своей практике управление человеческими ресурсами, являются более эффективными, максимально приближенными к рынку, отличаются высокой степенью удовлетворения потребностей потребителей. Данные компании имеют более совершенные системы мотивации сотрудников, высокую удовлетворенность трудом, меньшее количество несчастных случаев, прогулов.

В современной литературе не сложилось единого категориального аппарата понятия «человеческие ресурсы», вследствие чего данную категорию часто идентифицируют с понятиями «персонал», «работники», «человеческий капитал» и «трудовые ресурсы».

Для того, чтобы определить особенности понятия «человеческие ресурсы» рассмотрим в таблице 1.1 обзор взглядов на дефиницию данного термина в трактовке разных авторов.

Таблица 1.1 Обзор взглядов на дефиницию термина «человеческие ресурсы»

Автор	Определение
Веснин В.Р.	Человеческие ресурсы – это часть населения страны, обладающая определенными качественными показателями, а основой человеческих ресурсов выступают трудовой потенциал и трудовые ресурсы в совокупности
Зайцева Т.В.	Человеческие ресурсы – это набор навыков и характеристик, которые определяют способность к определенной деятельности
Иванцевич, Д. М.	Человеческие ресурсы – это «целостная совокупность способностей и качеств индивида, социальной группы или общества (носителей человеческого потенциала), обеспечивающих их жизнедеятельность, как в нормальных, так и в экстремальных условиях
Кибанов А.Я.	Человеческие ресурсы – это совокупность характеристик, описывающих ресурсную составляющую работников организации, т.е. персонал и его качества, по отношению к конкретному рабочему месту, личностно-психологические свойства людей, а так же социокультурные факторы, проявляющиеся на предприятии, согласно поставленным задачам, окружающим их коллегам и руководителям
Михайлина Г.И.	Человеческие ресурсы – это совокупность трудового потенциала сотрудников организации
Попов В.Н.	Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода

В экономической теории под «человеческими ресурсами» понимают суммарную ценность живого труда, величина которого определяется в основном количеством людей, составляющих трудовые ресурсы страны, и человеческого потенциала, которым обладают эти люди. В общем виде структурную схему категории «человеческие ресурсы» можно представить следующим образом: человеческие ресурсы = количество людей (людские ресурсы) + человеческий потенциал

Таким образом, понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

Применяя категорию человеческих ресурсов к организации, можно отметить следующее их значение и роль в ее текущей деятельности и развитии:

–
человеческие
ресурсы
можно
рассмотреть,
как
источник
конкурентного
преимущества совместно
с
концепцией

стратегии, которая
основана
на
ресурсах;

—

сотрудники
ассоциируются
как
актив,
как
человеческий
капитал,
так
как
благодаря
управлению
человеческими
ресурсами
имеется
возможность
операционной
деятельности
и
роста
компании,
формирование
ее
стратегического
развития

.

Управление человеческими ресурсами прямо воздействует на общую стоимость предприятия. Увеличивается доля таких нематериальных активов, как кадровая политика, интеллектуальные возможности сотрудников, бренд, в совокупности всех активов компании.

Управление человеческими ресурсами является важной «внутренней компетенцией» предприятия, а соответственно представляет собой главный критерий, гарантирующий первенство в борьбе с конкурентами.

Многие специалисты считают, что управление людьми дает возможность компаниям трансформироваться из ряда успешно ведущих свою деятельность в число лидеров на каком-то определенном рынке сбыта.

Управление человеческими ресурсами – важнейшая сфера управления. Человек – главный ресурс любого предприятия. Именно люди изготавливают новые товары, накапливают и используют финансовые ресурсы, производят контроль качества. Они всегда стремятся к совершенствованию и росту.

Управление человеческими ресурсами как интегральная функция призвано максимизировать эффективность работы персонала в обслуживании стратегических целей работодателя.

Основополагающая цель управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы в компании трудились такие работники, которые бы позволили ей результативно достигать всех поставленных целей.

Взаимосвязь человеческих ресурсов с другими ресурсами организации можно отразить в виде схемы представленной на рисунке 1.1.

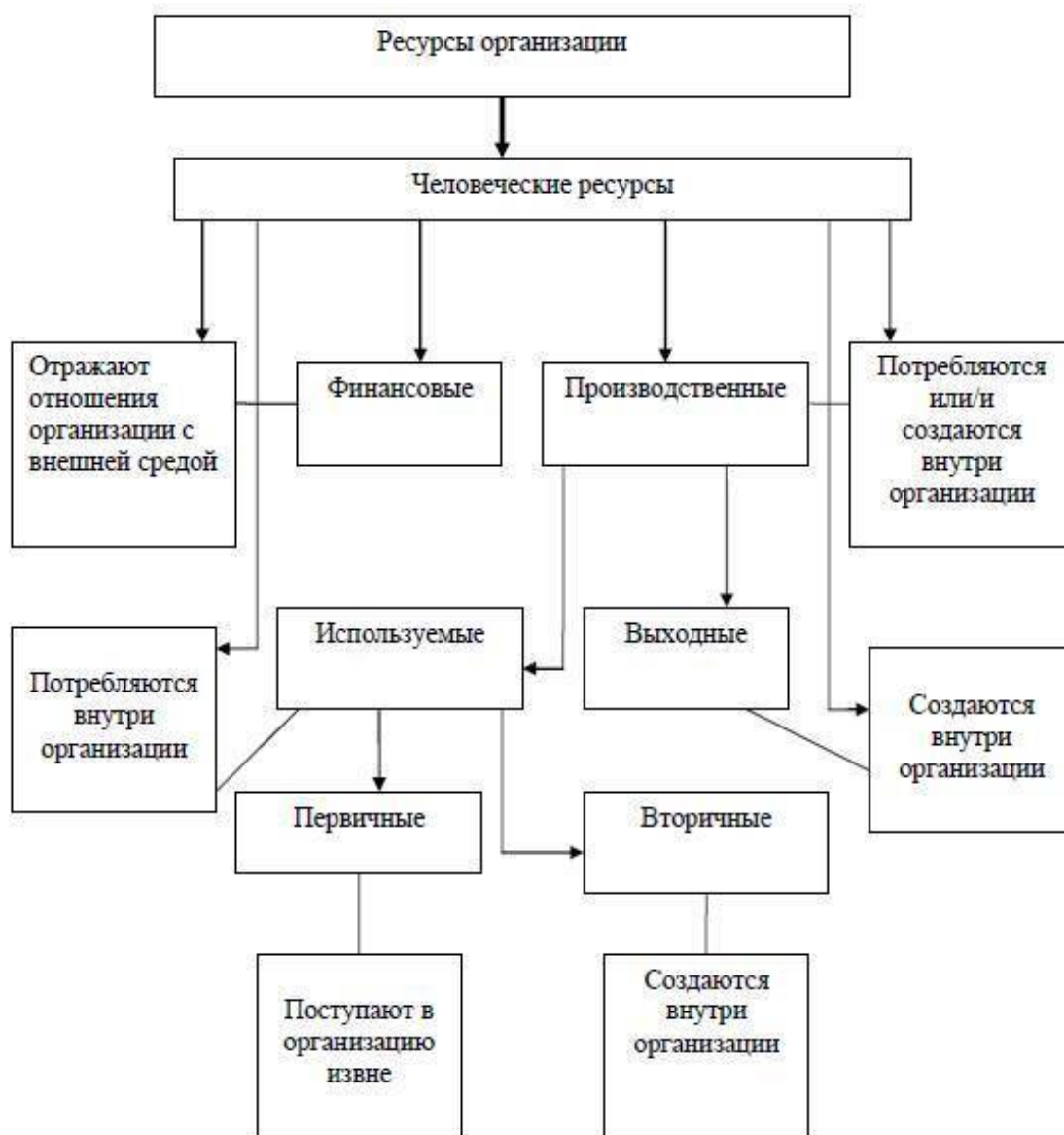


Рисунок 1.1 Взаимосвязь человеческих ресурсов с другими ресурсами организации

Человеческий ресурс – важный ресурс, который оказывает влияние и на работу организации в целом, и на личную эффективность отдельно взятой персоны. Повышение квалификации, работа с мотивацией, а также выбор наиболее эффективной системы управления человеческими ресурсами позволяет улучшить работу организации при сохранении вводных данных. Роль человеческих ресурсов на в организации имеет большой потенциал, что подчеркивает значимость эффективного управления человеческими ресурсами.

Основополагающая цель управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы в компании трудились такие работники, которые бы позволили ей результативно достигать всех поставленных целей.

Управление человеческими ресурсами может разрешать следующие задачи, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 Задачи управления человеческими ресурсами

В настоящее время, когда сотрудники организации являются наиглавнейшим ресурсом, важной задачей руководителей, отвечающих за функциональный блок управления человеческими ресурсами, считается участие в разработке стратегии организации, отталкиваясь от положения человеческих ресурсов.

В небольших организациях квалифицированные специалисты могут выполнять обязанности HRM–менеджеров. В крупных компаниях существует функциональная группа, обеспечивающая работу с сотрудниками и специализирующаяся на различных HRM–задачах.

1.2 Система управления человеческими ресурсами

Эффективное управление человеческими ресурсами влияет на все сферы деятельности предприятия. С помощью проработанной системы менеджмента доступно увеличить долю нематериальных и общих активов компании. Компетентия специалистов относится к важнейшему фактору, который помогает обеспечить лидирующие позиции и преимущества в конкурентной борьбе. С помощью проработанной системы менеджмента увеличивают долю нематериальных и общих активов компании.

Организация получает возможность выжить даже при усилении конкуренции в определенном сегменте рынка. Управление человеческими ресурсами отражает уровень развития организации, адекватность кадровых решений, отношение к подчиненным, их знаниям, опыту.

В тех, фирма в которых, уделяют внимание процессу, редко возникают значимые проблемы, а уровень текучести держится на минимальном уровне.

Выделяют 2 подхода к формированию системы управления человеческими ресурсами: жесткий и мягкий.

Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами основан на том, что люди – основной ресурс, именно благодаря им компания достигает преимущества среди конкурентов. Система управления человеческими ресурсами основана на максимальном использовании данного ресурса – акцент на факторах, которые

можно рассчитать и связать со стратегией бизнеса по управлению ресурсами труда. Данная схема формирования системы управления человеческими ресурсами относится к руководству, стремящемуся усовершенствовать конкурентное преимущество и понимающему, что для получения результата нужно вкладывать деньги не только в технические ресурсы, но и в человеческие.

Мягкая модель системы управления человеческими ресурсами, источником которой служит школа человеческих отношений, акцентируется на мотивации, коммуникации, лидерстве. Такая модель строится на принципе мягкого обращения с сотрудниками как с ценными кадрами, являющимися основным активом компании и источником конкурентного преимущества тогда, когда они преданы фирме, адаптивны, владеют определенными умениями и навыками, добились конкретных успехов.

В общем виде систему управления человеческими ресурсами можно представить в виде следующей схемы, представленной на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 Система управления человеческими ресурсами

Эффективная система управления человеческими ресурсами не статична, и требует обновления и реализации новых проектов и схем, в соответствии с изменением как жизненного цикла организации, так и изменения внешней среды.

Этапы создания эффективности системы управления человеческими ресурсами представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 Этапы создания эффективности системы управления человеческими ресурсами

Эффективность управления человеческими ресурсами – это результат достижения персональных целей при минимуме затрат. Чтобы охарактеризовать цели управления, зачастую применяют термины «персональная (т. е. социальная) эффективность», «организационная эффективность» и «экономическая эффективность».

Характеристику общей модели эффективности можно провести по трем параметрам:
социальная эффективность (созерцание труда), небольшая текучесть кадров, удовлетворенность работой, низкие потери рабочего времени;

организационная эффективность (партиципация), т. е. участие персонала в разрешении общих проблем компании, сотрудничество, чувство приверженности;

экономическая эффективность (осуществление задач), инвестиции в успешность предприятия, показатели соотношения затраты/ отдачи.

Экономическая эффективность процесса управления (EFF) определяется следующей формулой:

$$EFF = EF/RC; (1)$$

где RC – это величина ресурсов или расходов;

EF – это величина полученного экономического результата.

Экономический эффект можно также выразить через продуктивность труда, т.е. его производительность, которая определяется как соотношение объема продукции к затратам труда, энергии, оборудования, материалов или к суммарным расходам ресурсов.

Производительность труда можно определить по следующей формуле:

$$P_t = O/T; (2)$$

где O – это объем продукции или услуг, произведенный за какой-то конкретный период времени, в натуральных показателях;

T – это расходы на труд, выраженные в суммарных издержках рабочего времени за конкретный, подлежащий анализу промежуток времени, в человеко- часах.

Сущность понятия «социальная эффективность управления человеческими ресурсами» можно сформулировать как рост потенциала сотрудников компании, в особенности управленческого персонала.

Социальный эффект от управления человеческими ресурсами обязан показывать уровень удовлетворения потребностей. Все потребности сотрудников можно свести к 3 типам:

жизненные потребности, в том числе удовлетворенность в жилище и в целом в существовании;

потребности отношений, в том числе удовлетворенность потребности в отношениях с внутренней и внешней средой (социально- психологический микроклимат в коллективе компании);

потребности самовыражения и роста (можно удовлетворить, оказав помощь сотруднику как в личностном, профессиональном росте, так и в творческом самовыражении).

Чтобы определить социальный эффект, пользуются следующими показателями:

зарплата, в том числе различные социальные выплаты;

уровень удовлетворенности сотрудников жилищными условиями;

интенсивность подготовки, переподготовки, обучения работников;

уровень текучести кадров в компании, социальное напряжение в трудовом коллективе;

число разумных предложений, которые были внесены и осуществлены сотрудниками организации.

Представленные индикаторы эффективности системы управления будут использоваться при оценке предложенных мероприятий по развитию стратегии управления человеческими ресурсами в проектной части выпускной квалификационной работы.

Стратегия управления человеческими ресурсами – это комплекс организационных и экономических мероприятий, направленных на формирования оптимального рабочего коллектива, полное использование трудового и творческого потенциала в производственном процессе с целью обеспечения роста производительности труда и качества работы, удовлетворения материальных и моральных потребностей человека и организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами (персонал–стратегия, кадровая стратегия) является функциональной, т.е. подчиненной генеральной стратегии, она следует из нее, детализирует и развивает.

Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде. Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора.

Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие человеческих ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов. Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию.

Основы стратегия управления человеческими ресурсами определяются следующими факторами:

- средой функционирования организации;
- основным типом стратегии;
- уровнем развития планирования;
- открытой или закрытой формой кадровой политики.

Вобщемвидеформированиестратегииуправлениячеловеческими ресурсами представлено на рисунке 1.5.

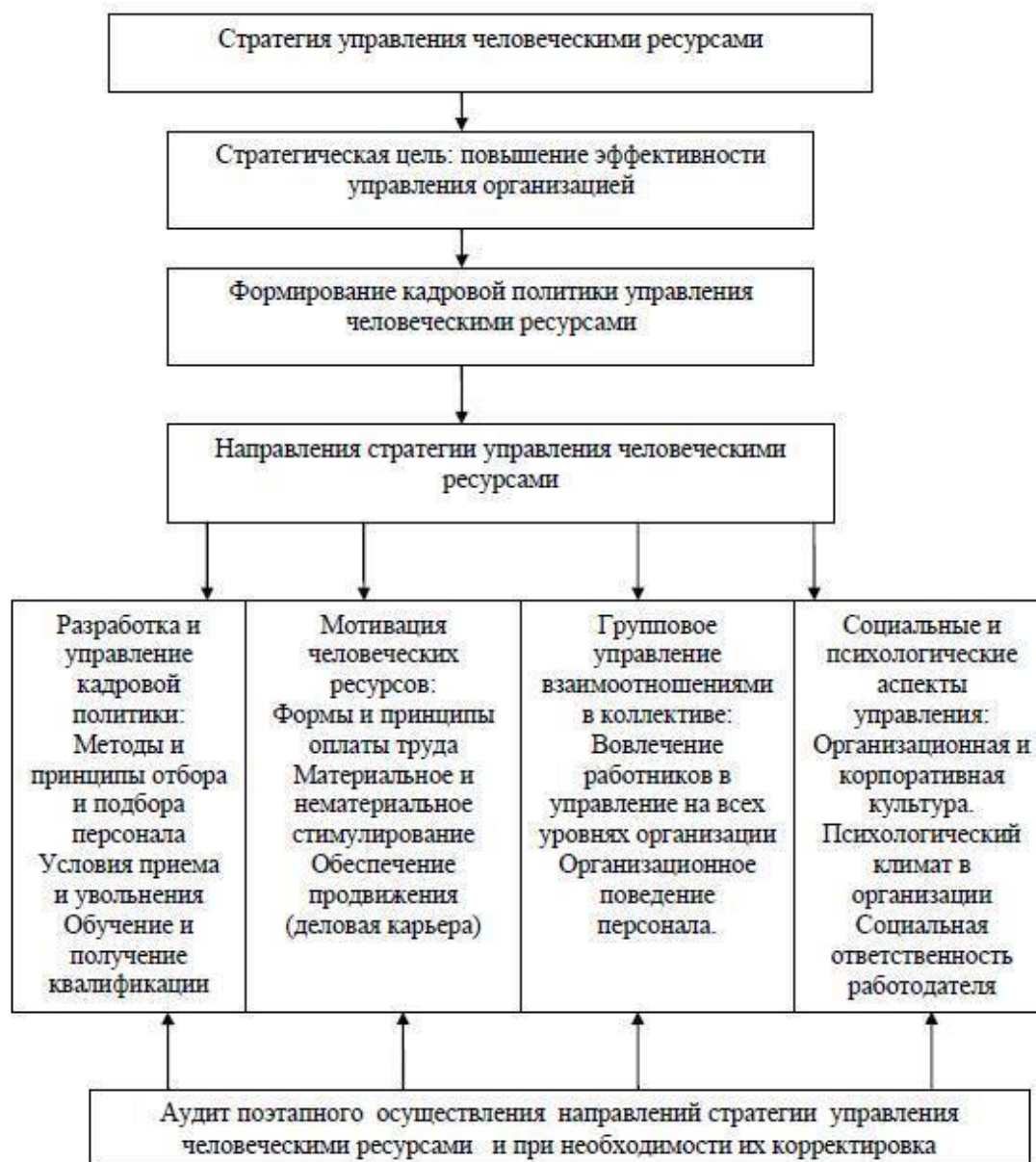


Рисунок 1.5 Формирование стратегии управления человеческими ресурсами

Стратегии развития человеческих ресурсов всегда проистекают из принятых экономических стратегий организации и направлены на реализацию выбранного стратегического плана. Все потребности организации, как текущие, так и будущие, выполняются посредством качественного человеческого ресурса.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

Важной составляющей исследования управления человеческими ресурсами является сравнительный анализ российской и зарубежной практики и теории.

Методы и способы управления человеческими ресурсами в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение человеческих ресурсов к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу.

Самые яркие модели управления человеческими ресурсами разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции.

Япония – лидер технологического прогресса, именно оттуда возникает большая часть технологий: от смартфонов до роботов. В Японии действует следующая система управления человеческими ресурсами: производительность труда опережает уровень жизни.

Это значит, что в стране используются новейшие технологии, которые обеспечивают ее существование и развитие. То есть люди делают в разы больше, чем необходимо для уровня поддержания жизни.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.