

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование системы управления персоналом на примере  
«Nails Lab №1»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.03.2021.302 ПЗ.ВКР

Руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Э.Х.Таипова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор

студент группы ЭУ–584

\_\_\_\_\_ / М.А.Лосева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер

к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Е.В.Ярушина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021



## АННОТАЦИЯ

Лосева М.А. Совершенствование системы управления персоналом на примере «Nails Lab №1» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–584, 71 с. 21 ил., 20 таблиц, библиограф. список – 40 назв.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.

Объект работы – Nails Lab №1

Предмет работы – система управления персоналом, принятая в организации. Для достижения цели в работе изучены теоретические основы системы управления персоналом, изучена деятельность ООО «Боярская станица», ее внешняя и внутренняя среда, кадровый аудит, а также проанализирована актуальная система управления персоналом и даны рекомендации по повышению ее эффективности. В проекте приведены данные об экономической и социальной эффективности предлагаемых рекомендаций.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Сущность системы управления персоналом.....	8
1.2 Методы и подходы к управлению персоналом.....	14
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом.....	17
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ NAILS LAB №1.....	24
2.1 Характеристика деятельности Nails Lab №1.....	24
2.2 Кадровый аудит Nails Lab №1.....	34
2.3 Анализ системы управления персоналом в Nails Lab №1.....	42
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	46
3.1 Предложения по проекту совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab №1.....	46
3.2 Расчет экономической и социальной эффективности предложений...	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Основой каждого предприятия и основным активом является кадровый ресурс. В настоящее время роль работника на предприятии только возрастает. Говоря о социально ориентированной экономике, одним из направлений которой является развитие личности в процессе труда, подразумевается превращение труда в сферу человеческого развития, постепенный переход к содержательной работе в комфортных условиях, изменение отношений в коллективе и так далее. Человек – самый дорогой ресурс компании. Достойное предприятие стремится максимально раскрыть потенциал своих сотрудников. Симбиоз работника и предприятия обеспечивает эффективное развитие и функционирование любой организации. Качество задач, возложенных на работника, определяется не только способностями работника, но и его мотивацией применить свои навыки и раскрыть свой потенциал. Мотивация – это внутренняя собственность человека, связанная с его интересами и определяющая его поведение на предприятии. Мотивация направлена на удовлетворение потребностей и ожиданий работника, а именно: – экономические выгоды – оплата, стимулы; – обеспечение безопасности труда; – соблюдение прав работников; – внутреннее удовлетворение работой – интерес к работе, желание развиваться и творить, чувство причастности, возможность дальнейшего профессионального и карьерного роста; – социальные возможности – социальная поддержка, дружеские отношения в коллективе и окружающая среда. Управление персоналом является важным компонентом системы управления и является залогом успеха каждого предприятия. Важнейшей потребностью в компании является совершенствование системы управления на всех уровнях и видов деятельности. В первую очередь необходимо повысить эффективность управления важнейшим ресурсом, а именно персоналом организации, что делает тему выпускной квалификационной работы крайне актуальной.

Актуальность исследования данной работы определяется совершенствованием управления персоналом, подходы управления персоналом, эффективности моделей управления кадровым потенциалом, что в конечном итоге, приводит к достижению основной цели – получение максимально усовершенствованного персонала – и может быть достигнуто при условии обеспечения правильного менеджмента в организации. Одной с основных трудностей в нынешнем стадии формирования экономики многих государств общества считается трудность в сфере деятельности с персоналом. Целью развития любой экономической системы является углубление и закрепление теоретических знаний в системе управления персоналом и ее особенности с учетом отраслевой принадлежности, специфики и масштабов деятельности организации. В связи с этим особую актуальность набирает анализ системы управления персоналом организации.

Объектом выпускной квалификационной работы является система управления персоналом

Предметом выпускной квалификационной работы являются взаимоотношения, возникающие в процессе работы, изменения и развития системы управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложения по совершенствованию системы управления персоналом в Nails Lab №1.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать деятельность, внешнюю и внутреннюю среду Nails Lab №1, провести кадровый аудит.
3. Предложить проект совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab №1 и рассчитать стоимость предложений.

Методами решения поставленных задач является аналитический обзор, анализ финансовых показателей, расчетно–аналитический метод.

Теоретической основой для выпускной квалификационной работы послужили основные теоретические положения экономики труда, теории организаций, общей теории систем и работы ученых – Ф. Тейлора, М. Вебера, Н. Тичи и С. Фомбруна, Г. Беккера и др.

Информационную базу данной выпускной квалификационной работы составили бухгалтерская отчетность компании, данные о кадровом составе, локальные нормативные акты.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные методы по развитию и совершенствованию системы управления персоналом могут лечь в основу систем управления других компаний для повышения эффективности их работы.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка 40 источников.

В первом разделе исследованы основные положения, связанные с системами управления персоналом, описаны основные механизмы и технологии управления персоналом, описан зарубежный и отечественный опыт в управлении персоналом.

Во втором разделе была сделана характеристика деятельности компании, проведен анализ внешней и внутренней среды, проведен кадровый аудит.

В третьем разделе была проанализирована система управления персоналом Nails Lab №1 и предложены методы ее улучшения, а также рассчитана стоимость выдвинутых предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

# 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Сущность системы управления персоналом

В настоящий момент влияние человеческого фактора в нашем мире неумолимо растет, одной из главнейших задач существующих систем управления персоналом является развитие различных навыков работников с целью повышения уровня работоспособности и эффективности последних. В связи с этим, возникает потребность в создании инновационных подходов к принятию решений в сфере управления, а также повышение технологичности в части использования инструментов профессионального роста работников предприятия. Решение практических вопросов, связанных с управлением персонала, требует проведение фундаментальных теоретических исследований в данной области.

Российские экономисты рассматривают вышеперечисленные понятия, как синонимы и дают им следующие определения.

1. Определение Одеговой Ю.Г. «Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое нужно развивать, мотивировать и использовать вместе с другими ресурсами, с целью достижения ее стратегических целей» [8, с. 49].

2. Определение Мельничук Д.П. и Крушельницкой А.В. «Управлением персонала – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, направленную на разработку концепций, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Согласно их подходу, управление персоналом предполагает системное, планомерно организованное, воздействие



через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия» [3, с. 16].

Эффективность управления персоналом – это достижение организационных (прибыльность и стабильность предприятия) и индивидуальных (удовлетворенности трудом) целей. Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства [28]. К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом относятся: государство, и прежде всего те органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, профсоюзы.

То есть цели системы управления персоналом должны учитывать и потребности сотрудников, и определять характер и условия трудовой деятельности. Структура целей с точки зрения персонала представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура категории целей системы управления персоналом с точки зрения сотрудников

При этом при рассмотрении социальных целей со стороны менеджмента любая категория целей должна иметь экономическое отражение, а значит иметь связь с экономическими целями. То есть любая цель, в том числе и социальная, несет в себе основную идею – получение прибыли. Социальные цели со стороны менеджмента представлены на рисунке 1.2.

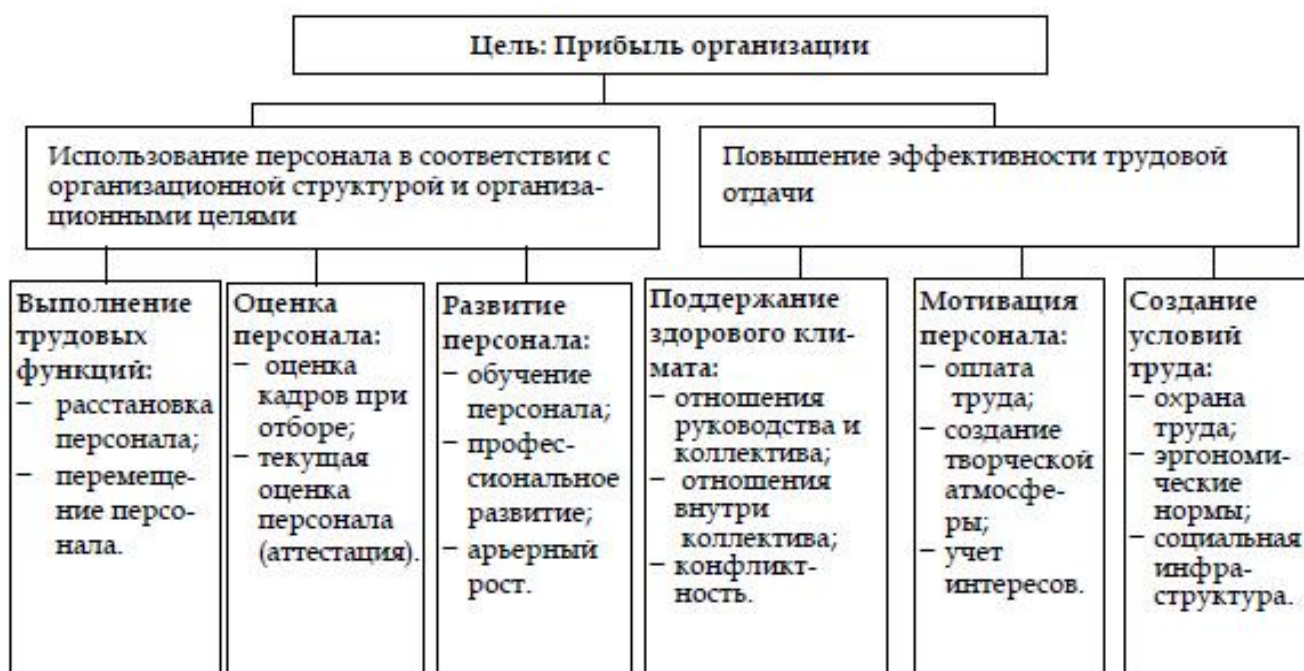


Рисунок 1.2 – Цели системы управления персоналом организации со стороны менеджмента

Если в системе управления есть цели, которые противоречат друг другу может привести к конфликту интересов персонала и менеджмента, что в свою очередь негативно сказывается на деятельности компании в целом [36].

Рабочие – работники, занятые выпуском продукции. Служащие – работники, выполняющие конкретные (однообразные) функции в сферах управления и обслуживания. Специалисты – работники, выполняющие технические или инженерные функции, конкретное содержание которых достаточно разнообразно и определяется, во-первых, содержанием научного знания в конкретных областях деятельности (экономике, финансах, технологии и т.д.) и, во-вторых, характером решаемых задач. Руководители – работники, выполняющие функции управления (администрирования), конкретное содержание которых определяется несовпадением реального и желаемого состояний руководимых ими подразделений (цехов, отделов, организаций). По характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы:

- 1) работники преимущественно физического труда (рабочие);
- 2) работники преимущественно умственного труда (руководители, специалисты, служащие). Выполняемые работниками умственного труда операции по управлению и обслуживанию могут быть техническими (ксерокопирование, делопроизводство), логическими (выполняемыми по известному алгоритму, например, расчет коэффициента текучести кадров с использованием формулы), творческими (которые не могут быть строго регламентированы, например экспертные оценки). Функциональное разделение труда в процессе управления основано на иерархии функций управления предприятием (исследовательские, проектные, нормативные, плановые, технические, организационные, координационные, обеспечивающие, учетные и сбытовые) и представляет собой сочетание определенных групп, комплексов операций, устойчиво повторяющихся при их выполнении. На основе состава и объема работ по функциям управления определяют рациональное построение системы управления и численность работников по каждой функции, разрабатываются документы организационного регламентирования. Функциональное разделение процессов управления имеет важное значение для их организации, поскольку оно определяет цели, задачи и направления деятельности работников управления [13].

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. На ее эффективность влияют:

- 1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

- 2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем). При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства. Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя. Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией [32]. В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации.

Примеры организационных структур представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Пример организационной структуры

Если кадровый состав организации немногочислен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы УП. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации. Службы управления персоналом на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной

ответственности. Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Вершиной является центральный аппарат управления предприятием, а основанием аппарат управления структурными подразделениями (производствами, цехами и т.д.). Каждый орган, в свою очередь, состоит из двух отдельных уровней линейного и функционального управления. Организационная структура строится по уровням (ступеням) управления [15].

## 1.2 Методы и подходы к управлению персоналом

Функции системы управления персоналом позволяют определить потребность в персонале, подобрать персонал, развивать персонал, эффективно использовать трудовой ресурс, мотивировать персонал.

Функция планирования персонала включает в себя разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, организацию прогнозирования потребности в персонале.

Функция управления наймом и учетом персонала включает в себя непосредственно закрытие вакансий, организацию собеседования и оценки кандидатов, учет приема и увольнения, документационное обеспечение.

Функция оценки, обучения и развития персонала предполагает организацию повышения квалификации и обучения, адаптацию, управление карьерой.

Функция управления мотивацией включает в себя разработку систем стимулирования, применение методов поощрения сотрудников.

Функция управления социальным развитием связана с обеспечением охраны труда и здоровья сотрудников и их семей, обеспечение питанием, социальным страхованием.

Функция юридического обеспечения заключается в поддержке сотрудников в вопросах трудовых отношений.

Информационная функция заключается в ведении учета и статистики персонала.

Функция линейного руководства предполагает, что управление персоналом осуществляется не только службой управления персоналом, но и всеми менеджерами на всех уровнях [18].

Взаимосвязь целей, функций и других элементов управления отражаются в организационной структуре компании. Она также включает в себя структуру менеджмента и подразделений. Функциональная же структура отражает распределение управленческих функций между менеджментом и подразделениями. Функция управления – это элемент процесса управления, который выделен по определенному признаку (рисунок 1.4). Выделяется от 10 до 25 функций.

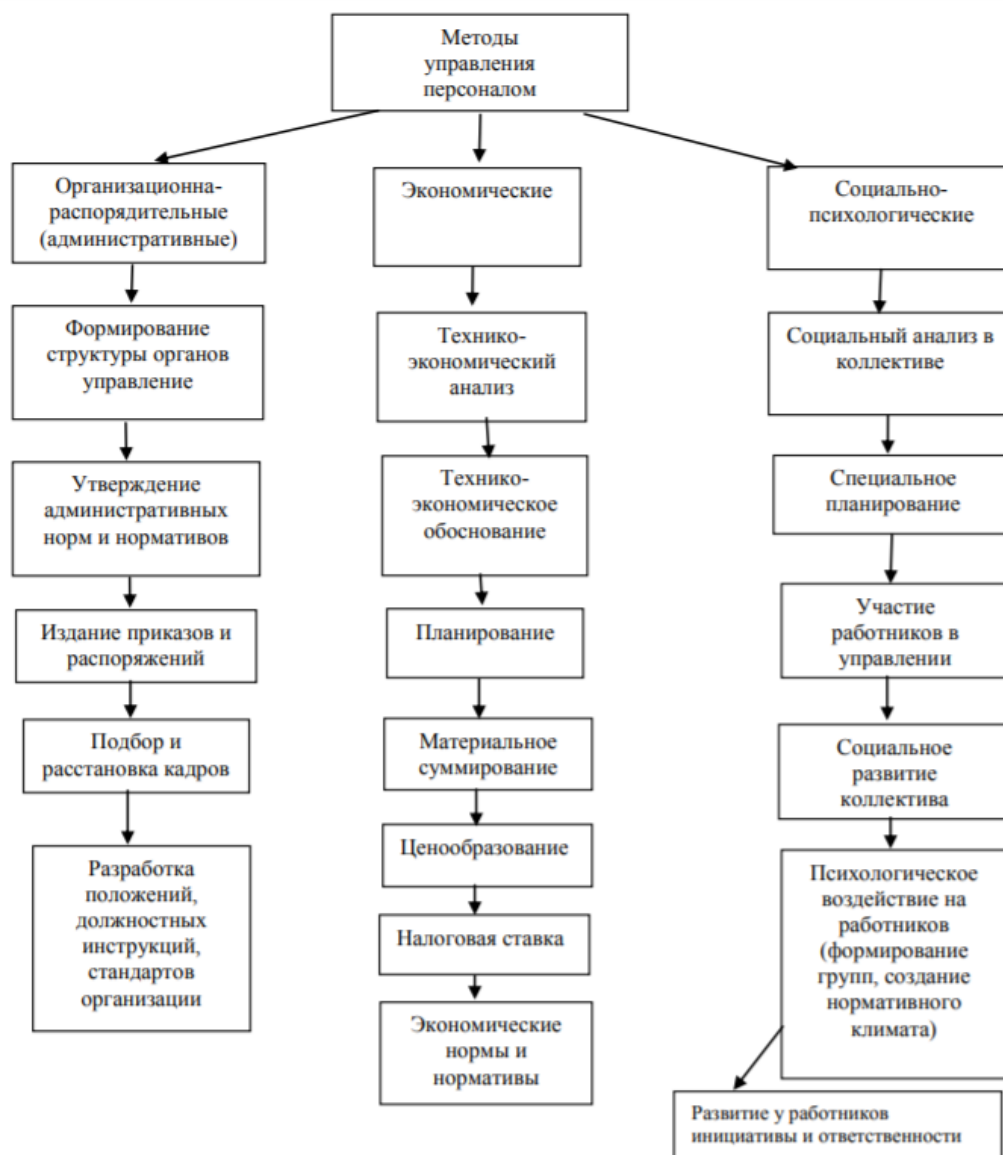


Рисунок 1.4 – Методы управления персоналом



Все методы управления также можно подразделить на экономические, административные и социально-психологические. Рассмотрим детально классификацию методов управления персоналом на экономические, административные и социально-психологические.

Экономические методы основываются на использовании экономических законов и позволяют как побуждать персонал с помощью поощрения, так и принуждать с помощью штрафов. Наиболее распространенными методами поощрения сотрудников, которые относятся к этой группе, являются материальное стимулирование, участие в прибыли компании через приобретение ценных бумаг, льготное кредитование, материальная помощь, предоставление транспортных средств, оплата жилья и др. При этом к материальному стимулированию можно отнести не только заработную плату, но и все компенсации и льготы.

Административные методы основываются на осуществлении воздействия на сотрудников с помощью дисциплины и системы правил компании. Существует пять способов административного воздействия: дисциплинарная ответственность, материальная ответственность, административная ответственность, уголовная ответственность, организационное и распорядительное воздействие.

Организационное воздействие базируется на положениях внутренних нормативных документов (устав, штатное расписание, должностные инструкции и др.)

Распорядительное воздействие включает в себя распоряжения, указы, инструкции.

Дисциплинарная ответственность определяется трудовым распорядком организации. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей сотрудник может получить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение.

Материальная ответственность наступает за причиненный ущерб организации сотрудником.

Административная ответственность возникает в случае совершения сотрудником административных правонарушений. Сюда относятся: предупреждение, административный штраф, лишение специального права, административный арест.

Уголовная ответственность наступает в случае совершения преступлений (превышение полномочий, злоупотребление служебным положением, клевета, нарушение законов о труде и др.)

К социально-психологическим методам относят такие методы, которые основаны на использовании закономерностей социологии и психологии. Основными ценностями являются сохранение, кооперация, партнерство. Так как в центре этих методов находится человек как наивысшая ценность, то важную роль имеет поведенческий подход, в рамках которого рассматриваются конкретные личности и их взаимоотношения. При этом важной частью является изучение того, как индивидуальное и групповое поведение влияет на деятельность компании [16].

К числу психологических методов можно отнести убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, похвала, совет и другие. Ответной реакцией на эти методы являются настроение, чувство и эмоции. Совокупность этих реакций и является поведением сотрудника [15].

### 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой менеджеры придерживаются разных стратегий управления персоналом. В Японии, например, важным является достижение стабильности кадрового состава, обеспечение лояльности рабочих и руководящих кадров. Факторы, которые лежат в основе концепции стабильных кадров, включают в себя следующие [36]:

- а) система «пожизненного» найма;
- б) создание благоприятного психологического климата;

- в) принципы формирования уникального кадрового потенциала предприятия;
- г) принцип комплементарности управленческих ролей на предприятии.

Примером, отражающим данные принципы в полной мере, является опыт компании «Тойота». Существует мнение, что потенциал человека зависит от природы лишь на 10%, а остальные 90% – упорный труд и практика. Такой позиции придерживаются и в компании Toyota, и это приносит высочайший результат с любыми сотрудниками. Для управленческой модели фирмы «Тойота» в целом и системы управления персоналом, в частности, характерен особый 31 подход к делу и особая философия, в основе которой лежит ориентация не на «технику» (и тем более не на «финансы»), а на людей. В компании «Тойота» принято говорить: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей». Цель лидера компании – развивать людей, чтобы они могли внести достойный вклад в общее дело, умели думать и следовали принципам «Тойота» на всех уровнях организационной структуры. С точки зрения корпоративной культуры компании «Тойота» лидер должен быть дальновидным, чтобы понять, что делать, знающим, чтобы научить других, как это делать, и умелым, чтобы воспитывать людей, которые должны делать, что от них требуется, и выполнять свою работу наилучшим образом. Если судить по западным стандартам, «Тойота» имеет неэффективную организационную структуру – один лидер на небольшую группу рабочих. Лидер обычно работает с группой, которая включает от четырех до восьми рабочих, и большую часть времени не занят производительной работой. В подчинении у лидера группы обычно находится три-четыре группы.

Один из серьезных недостатков англо-американской модели управления в том, что высокая вовлеченность руководителя в процесс подготовки сотрудников позволяет ему без ущерба для остальной работы полноценно обучить очень ограниченный круг подчиненных. Сегодня данная модель наиболее распространена в США, Великобритании. Американские компании делают акцент в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и большое внимание уделяют обучению сотрудников.

В США существует множество различных методик обучения, которые постоянно корректируются, дорабатываются. Среди них можно выделить такие, как Secondment, Buddying, E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing. Рассмотрим опыт компании Apple, которую знают во всем мире. Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, телефонов, программного обеспечения. В такой компании персонал играет ключевую роль, поэтому адаптации уделяется первоочередное внимание. Адаптация сотрудников в Apple начинается с первого же дня. Первый рабочий день для нового сотрудника – это всегда понедельник, за исключением тех случаев, когда на этот день выпадает праздник. Для новичков предусмотрена ознакомительная программа, рассчитанная на полдня. Каждый вновь прибывший получает стандартный большой пакет, в котором: стикеры welcome to Apple, документ из HR-отдела и футболка с надписью «Год призыва...» (с годом начала работы на компанию). Каждому новому сотруднику компания выдает новый iMac. Он должен быть установлен самостоятельно, без какой-либо технической поддержки. В компании считают: если сотрудник 34 достаточно умен для того, чтобы работать в Apple, он достаточно умен, чтобы подключить свой компьютер к серверам. Кроме того, работодатель рассчитывает, что в страхе не справиться с этой задачей, новый сотрудник начнет общаться с сослуживцами. В ходе ознакомительной программы для нового сотрудника также проводится своеобразная презентация службы безопасности, которую называют «пугающее молчание». В аудиторию входит глава службы безопасности и предупреждает новых служащих о том, что утечки запрещены, и что информация о невыпущенном продукте, просочившаяся в СМИ, стоит миллионов. Индивидуализм, характерный для компаний США, переносится также и на адаптацию. В Apple акцент делается на то, как сотрудник будет приспосабливаться к условиям работы в организации самостоятельно, как будет проявлять себя в тех или иных ситуациях. Компания Apple берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому то, насколько сам сотрудник

готов приложить усилия для своей адаптации в компании является важным моментом [36].

Рассмотрим особенности управления человеческими ресурсами на примере ОАО «Газпром». Масштабы деятельности ОАО «Газпром» таковы, что имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны. Отсюда вытекает ряд важнейших принципов в деятельности Группы «Газпром» – относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов, созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и духовного благополучия людей. Руководствуясь Конвенциями Международной организации труда, Группа «Газпром» соблюдает международные стандарты по вопросам свободы ассоциаций, заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др. [5]. Система непрерывного фирменного профессионального образования персонала, которую проводит ОАО «Газпром», способствует повышению эффективности выполнения производственных задач трудовыми коллективами. Политика управления человеческими ресурсами ОАО «Газпром» предусматривает обеспечение единых подходов в работе с персоналом с учетом региональной специфики. При этом основными принципами такой политики являются: – максимальная гибкость компании в управлении персоналом; – постоянное совершенствование методов управления человеческими ресурсами на основе внедрения современных кадровых технологий; – профессионализм персонала; – формирование трудовых коллективов, состоящих из высококвалифицированных работников, стремящихся максимально реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач компании и т.д. Для обеспечения эффективного использования потенциала персонала компания ОАО «Газпром» регулярно осуществляет аудит состава и движения человеческих ресурсов, аттестацию руководителей и специалистов, развитие действующих и

внедрение новых форм организации труда [16]. Таким образом, по результатам данной части исследования можно сделать ряд выводов. В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой менеджеры придерживаются разных стратегий управления персоналом. Стратегия каждого предприятия уникальна и преследует цели, специфические для организации, учитывает сферу ее работу и особенности менталитета страны. В странах Запада все более широко распространяется принцип равных возможностей представителей всех классовых, социальных, национальных и половых групп при подборе кадров. В России управлению персоналом и кадровой политике значительное внимание уделяется в крупных национальных компаниях. Малые предприятия крайне редко разрабатывают кадровую политику, т.к. численность сотрудников невелика. Однако нельзя данную сферу обходить вниманием на предприятиях любых масштабов, поскольку именно персонал определяет эффективность и успешность работы предприятия.

#### Выводы по разделу

В рамках данной работы под системой управления персоналом понимается совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), обеспечивающих целенаправленное регулирование формирования, использования и развития человеческого капитала организации. При помощи различных функций система управления персоналом обеспечивает процессы управления человеческими ресурсами на конкретном предприятии. В целом, она является частью системы управления организацией как таковой. Систему управления персоналом на предприятии невозможно отделить от системы управления предприятием в целом, поскольку она охватывает не только подразделения, которые занимаются непосредственной работой с персоналом, но и руководителей всех организационных уровней предприятия. Роль системы управления персоналом в

коммерческой деятельности состоит в том, что помимо непосредственного осуществления своих производственных обязанностей, сотрудники организации своим поведением могут содействовать повышению эффективности деятельности предприятия, либо оставаться безучастными к результатам производства. Следовательно, то, насколько эффективно работает система управления персоналом, настолько же эффективно осуществляется коммерческая деятельность. В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой менеджеры придерживаются разных стратегий управления персоналом. Стратегия каждого предприятия уникальна и преследует цели, специфические для организации, учитывает сферу ее работу и особенности менталитета страны. В России управлению персоналом и кадровой политике значительное внимание уделяется в крупных национальных компаниях. Малые предприятия крайне редко разрабатывают кадровую политику, т.к. численность сотрудников невелика. Однако нельзя данную сферу обходить вниманием на предприятиях любых масштабов, поскольку именно персонал определяет эффективность и успешность работы предприятия.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ NAILS LAB №1

### 2.1 Характеристика деятельности Nails Lab №1

Студия Nails Lab №1— это современный салон красоты в Челябинске, где каждый клиент может получить качественную услугу в доброжелательной и комфортной атмосфере. Уже более 11 лет салон красоты заботится о красоте и здоровье своих посетителей.

Компания предлагает своим клиентам современные и качественные имиджевые, а также косметические и косметологические услуги (лицензия на осуществление медицинской деятельности № ЛО-74-01-001804). Уютная, располагающая атмосфера салона красоты позволит каждому клиенту быстро расслабиться и получить удовольствие от любой процедуры. В студии Nails Lab №1 клиентам предлагаются следующие услуги:

1) коррекция фигуры (аппаратные методы, массаж, комплексные антицеллюлитные программы, устранение локальных жировых отложений, лифтинг кожи тела);

2) SPA процедуры (уход за кожей лица и тела, скрабирование, обертывания в термоодеяле, расслабление и оздоровление, кедровая минисауна, массаж, стоун-массаж и т. д.);

3) косметологический кабинет (чистка лица, омоложение, пилинг, лифтинг, массаж, аппаратные методики, ампульная косметика, индивидуальные программы);

4) педикюрный кабинет (аппаратный и европейский педикюр, уход за ногами, покрытие, гель-лак, коррекция вросшего ногтя: скобы, пластины);

5) маникюр (уход за руками, покрытие, наращивание ногтей, гляцевание ногтей, пленочное покрытие Minx, SPA, парафин);

6) массаж тела и отдельных зон, антицеллюлитные программы;



7) услуги для детей (маникюр);

8) вечерний макияж, наращивание ресниц, свадебный макияж, моделирование формы бровей, коррекция бровей, окрашивание бровей и ресниц, завивка ресниц.

Вся косметика и косметические услуги, предлагаемые в салоне, подтверждены сертификатами. Студия предлагает большой спектр услуг по доступной цене.

Режим работы ежедневно с 9.30 до 19.30. Салон располагается по адресу город Челябинск, улица Советская 67.

Персонал салона красоты проверен годами, и каждый из мастеров – профессионал своего дела. В салоне красоты над созданием образа каждого клиента трудится профессиональная команда:

- администраторы;
- косметологи;
- мастера ногтевого сервиса;
- визажисты;
- массажисты.

Миссия салога звучит следующим образом: «Nails Lab №1 существует как команда единомышленников, создавая и воплощая в жизнь проекты в индустрии красоты с высококлассным уровнем сервиса. Мы создаем оптимальные условия труда для наших сотрудников, заботимся об их благосостоянии и предоставляем возможности для профессионального роста».

Специфика основных услуг салона отражена в миссии частично, особое внимание уделяется высокому уровню сервиса. Однако миссия не подчеркивает целевую аудиторию и не конкретизирует его преимущества относительно конкурентов (других салонов в Челябинске). Миссия также не содержит информации о принципах деятельности и не отражает все заинтересованные стороны. В миссии внимание уделяется персоналу, сервису и потребителем. Однако наибольший акцент делается на человеческом ресурсе. Так, исходя из миссии, можно сделать вывод, что высокий профессионализм сотрудников,

объединенных общей идеей и целями, подкрепленный качественной организацией труда, позволяет создать наилучшие условия для потребителя.

Организационная структура Nails Lab №1 представлена на рисунке 2.1.

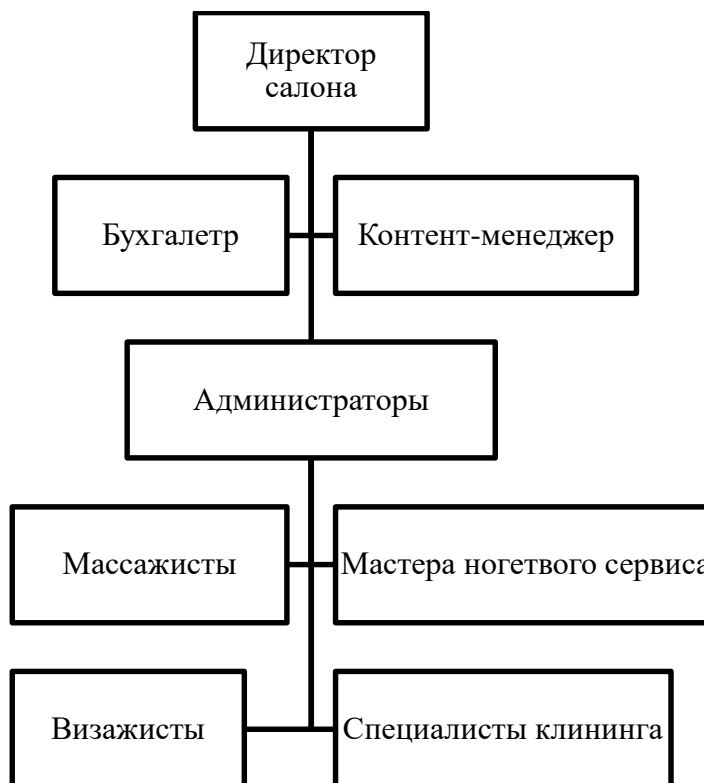


Рисунок 2.1 – Организационная структура Nails Lab №1

Так, можно сделать вывод, что в салоне линейно-функциональная организационная структура. Руководит салоном директор, который ответственен за бизнес-процессы, поставки необходимых косметических средств, а также за найм персонала и организацию трудового процесса сотрудников. В салоне также есть бухгалтер, который ответственен за отчетность, начисления заработной платы сотрудникам, выплаты больничных и отпускных. Также напрямую директору салона подчиняется контент-менеджер, который реализует контент-стратегию в социальных сетях – Instagram, Facebook, Вконтакте.

В подчинении у директора находятся администраторы. Администраторы несут ответственность за запись клиентов, обеспечение салона всем необходимым –

вода, чай, кофе для клиентов, также регулируют графики работы мастеров. Мастера подчиняются администраторам напрямую.

Далее предлагается более подробно изучить экономические показатели деятельности «Nails Lab №1» (таблица 2.1). С целью скрыть конфиденциальную информацию данные по экономическим показателям были умножены на коэффициент.

Таблица 2.1 – Экономические показатели «Nails Lab №1»

Показатель	2018	2019	2020	Отклонение, 20/18 гг., %
1. Выручка от услуг, тыс. руб.	253 640,20	248 350,00	235 380,80	-5,2
2. Себестоимость услуг, тыс. руб.	114 370,30	121 780,20	120 710,30	-0,8
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	95 290,23	84 470,48	76 240,45	-9,7
4. Рентабельность, %	0,38	0,34	0,32	-5,9
5. Качество услуги (рекламации), %	2,68	3,03	3,71	+22,4
6. Доля постоянных клиентов, %	81,31	76,71	72,13	-6
7. Доля рынка, %	17,00	16,00	14,00	-12,5
8. ССЧ, чел	39	47	57	1,46
9. Текучесть, %	12,1	13,9	15,0	1,23
10. Средняя заработная плата, руб.	27 900	30 100	32 500	1,16

Анализ основных показателей выявил ряд негативных тенденций в деятельности компании.

Наблюдается снижение чистой прибыли к 2020 году на 20% от уровня 2018 года. Это связано со снижением выручки на 7% в рассматриваемом периоде, а также увеличением себестоимости на 6%. Уровень выручки падает потому, что снижается количество постоянных клиентов и растет уровень некачественного

сервиса. При этом рост себестоимости в основном вызван увеличением затрат на персонал (увеличение среднесписочной численности и фонда оплаты труда соответственно).

Рентабельность деятельности за 3 года сократилась на 6% и составила 32%, что принято считать положительным результатом функционирования компании. Однако тенденция к снижению рентабельности должна послужить основанием для изменения в организации, которые способны устранить причины снижения эффективности.

В рассматриваемом периоде произошло увеличение рекламаций на 22,4%. В индустрии красоты рекламацией принято считать количество жалоб от клиентов, которые остались недовольны оказанной услугой. Негативно влияющий на репутацию организации фактор – это снижение доли постоянных клиентов, которая составила 6% в течение 3 лет.

Следует отметить, что уровень заработной платы персонала растет, а его эффективность снижается. Это свидетельствует о низкой эффективности системы управления персоналом.

Для анализа внешней среды был проведен PEST-анализ (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – PEST-анализ « Nails Lab №1»

Фактор Влияние		Вероят ность	Оценк а	Значе ние
П	Ужесточение законодательства в области регулирования деятельности организаций индустрии красоты	0,4	-3	-1,2
	Поддержка малого и среднего бизнеса	0,6	-2	-1,2
Итого				-2,4
Э	Рост инфляции	0,5	-2	-1
	Снижение доходов населения	0,5	-3	-1,5
Итого				-2,5
С	Изменение в базовых ценностях населения	0,6	-1	-1,7
	Изменение структуры доходов и расходов населения	0,2	+3	+1,8
Итого				-0,5

Ниже предлагается рассмотреть каждый фактор более подробно.

Появление более жестких законов в сфере индустрии красоты негативно влияет на деятельность салона, поскольку влечет за собой дополнительные временные и финансовые ресурсы. Для того, чтобы избежать штрафов, необходимо непрерывно отслеживать изменения и соответствовать законодательным нормам.

В политике Российской Федерации большое внимание стали уделять малому и среднему бизнесу. Данный фактор является позитивным для «Nails Lab №1», поскольку это позволяет брать кредиты на льготных условиях и получать субсидии.

Негативное явление в сфере экономики – это рост инфляции. Данный фактор обуславливает рост цен на продукты, а также коммунальные платежи. Это ложится в основу себестоимости услуг салона, однако завышение стоимости для потребителя не всегда является оправданным, что впоследствии может привести к снижению количества постоянных клиентов.

Иная тенденция в сфере экономики также имеет негативное влияние на деятельность изучаемой салона. Снижение уровня доходов населения приводит к снижению покупательской способности и, как следствие, снижению количества посетителей салона.

Социальная сфера также оказывает колоссальное влияние на деятельность «Nails Lab №1». Так, например, базовые ценности, разделяемые населением и темп жизни, приводят к тому, что у людей ограниченное количество временных ресурсов, в соответствии с этим время, проводимое в заведениях сферы индустрии красоты, снижается.

Область технологий тоже напрямую связана с индустрией. Так, например, развиваются инновационные технологии, применяется современное оборудование

для предоставления услуг. Это позитивно сказывается на качестве и скорости работы сотрудников.

Развитие научно-обслуживающего прогресса положительно сказывается и на себестоимости блюд. Применение в салоне энергосберегающих приборов способно сократить коммунальные платежи, которые лежат в себестоимости оказываемых услуг.

Популяризация интернета и онлайн-СМИ может благоприятно сказаться на маркетинговой активности «Nails Lab №1». Люди в интернете активно делятся отзывами о салонах, которые посетили, бронируют онлайн запись в салоне, а также изучают список доступных услуг. Онлайн-маркетинг может стать эффективным инструментом на пути к достижению лидерства на рынке.

Можно сделать вывод, что наибольшее влияние на деятельность салона имеет конкурентная среда. Важность данной силы также определяется стратегической целью «Nails Lab №1» – завоевание лидирующих позиций на рынке.

Помимо конкурентов, в деятельности компании немаловажную роль играют поставщики – отношения с ними определяют работу многих функциональных подразделений и репутацию компании в целом. В связи с этим рекомендуется большее внимание уделять именно этим силам, параллельно производя мониторинг ситуации на рынке в целом.

При помощи опроса, разработанного К. Камероном и Р. Куинном, в организации была проведена диагностика организационной культуры. Результаты представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Результаты диагностики организационной культуры

Тип культуры	Существующая	Предпочтительная
Клановая	6,5	6,4
Адхократическая	20,9	27,7

Рыночная	28,1	34,5
Иерархическая	9,3	9,5

Необходимо также графически изобразить соотношение типов организационных культур. На рисунке 2.2 представлено графическое изображение проведенной диагностики.

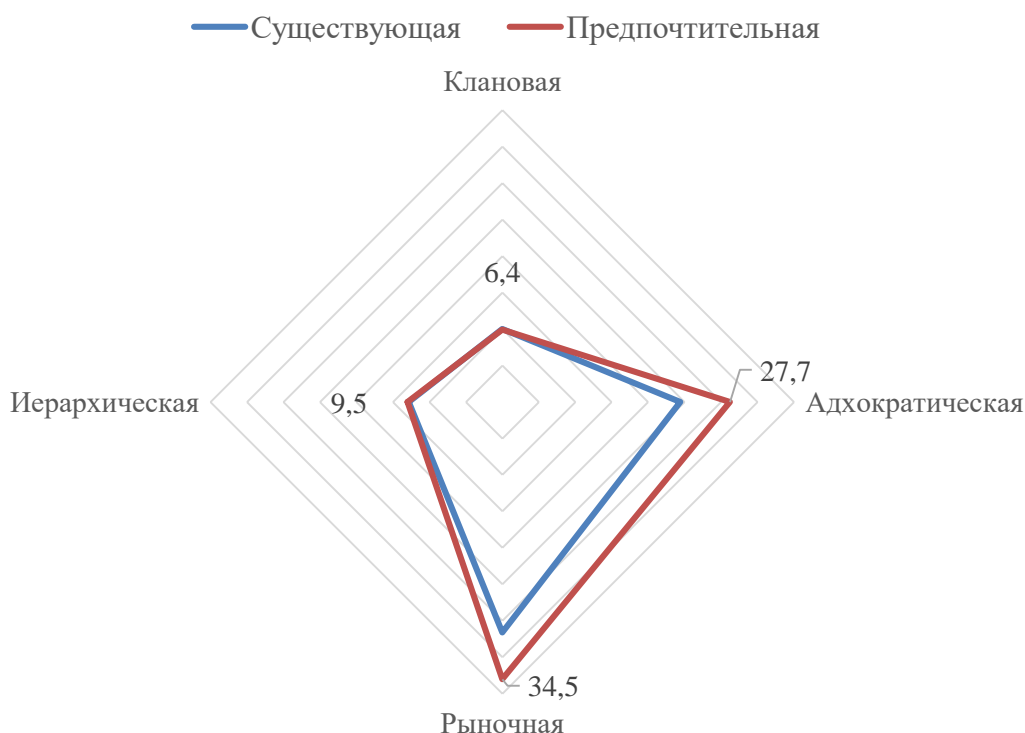


Рисунок 2.2 – Диагностика типа организационной культуры

По данным проведенной диагностики можно заметить, что тип существующей организационной культуры в целом совпадает с предпочтительной. Это свидетельствует о том, что руководство корректно выстраивает работу с персоналом и правильно транслирует ценности. Однако можно заметить, что рыночный и адхократический типы, которые являются доминирующими, выражены не столь ярко, как в предпочтительной модели.

Таким образом, чтобы более ярко выделить данные типы оргкультур в исследуемом салоне рекомендуется:

а) стимулировать инновационную активность персонала (конкурсы на лучшую подачу блюда, специальные акции и т.д.);

б) непрерывно мониторить зарубежный опыт в сфере индустрии красоты с целью перенятия наилучших практик;

в) мотивировать сотрудников к повышению рейтингов салона на различных тематических сервисах.

Далее предлагается провести анализ «Nails Lab №1» с ее главным конкурентом на рынке – салоном L'Orange. Сравнительный анализ с конкурентом проводится с помощью инструмента SNW (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – SNW-анализ «Nails Lab №1» и «L'Orange»

№	Наименование	Strength			Neutral	Weakness		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Стратегия организации		L		N			
2	Орг. структура			L	N			
3	Инфраструктура			L		N		
4	Имидж организации			L	N			
5	Финансы	L		N				
6	Ценовая политика		N		L			
7	Цена/качество		N	L				
8	Пакет услуг		N		L			
9	Качество обслуживания		N		L			
10	Уровень планирования			L	N			
11	Гибкость к внешней среде			N		L		
12	Техническое обеспечение			L	N			
13	Уровень маркетинга			L		N		
14	Бренд компании			L		N		
15	Персонал							
15.1	Отбор персонала			N	L			
15.2	Организация труда	N		L				
15.3	Обучение персонала			L			N	
15.5	Квалификация персонала			L	N			
15.5	Уровень заработнойной					N		



	платы							
16	Репутация на рынке труда				L	N		

Обозначения:

(N) - «Nails Lab №1»; (L) - «L'Orange».

Таким образом, можно обратить внимание, что конкурент действительно занимает более сильные позиции относительно исследуемых позиций. Данное соотношение сил определяет справедливость определения «L'Orange» как лидера рынка общественного питания.

Можно отметить, что конкурентное преимущество у «Nails Lab №1» есть в таких позициях, как ценовая политика, соотношение цены и качества, пакета предоставляемых услуг, отбор и обучение персонала.

Однако для повышения конкурентоспособности предлагается обратить внимание на те стратегические позиции, отставание в которых наиболее заметно – это качество обслуживания и организация труда персонала. Данные показатели негативно влияют на развитие организации в целом и препятствуют завоеванию лидерства.

Чтобы проанализировать взаимосвязь внешней и внутренней среды «Nails Lab №1», необходимо построить матрицу SWOT-анализа (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа «Nails Lab №1»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление более совершенных технологий в индустрии красоты.</li> <li>2. Изменение структуры расходов населения в связи с изменениями стиля жизни.</li> <li>3. Рост культуры социальных сетей в индустрии</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменения в предпочтениях клиентов.</li> <li>2. Изменение и ужесточение законодательства в сфере красоты.</li> <li>3. Поддержание малого бизнеса со стороны государства (появление конкурентов)</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удовлетворение предпочтений потребителей.</li> <li>2. Современное оснащение.</li> </ol>	<p>Дальнейшее развитие организации и завоевание новых сегментов рынка, привлечение новых клиентов.</p>	<p>Постоянное обновление и расширение услуг, активная рекламная кампания, позиционирование салона</p>

3. Долгосрочные отношения с поставщиками.		
4. Узнаваемый бренд.		

#### Окончание таблицы 2.5

<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе.</li> <li>2. Относительно высокий уровень цен по отношению к конкурентам.</li> <li>3. Низкий уровень качества обслуживания</li> <li>4. Низкая организация труда</li> </ol>	<p>Формирование грамотной маркетинговой стратегии, проведение различных акций по формированию положительного имиджа салона, увеличение клиентской базы за счет качества обслуживания.</p>	<p>Грамотная рекламная политика, разработка комплексных предложений для людей со средним доходом, постоянное проведение мониторинга предпочтений потребителей и предлагаемых услуг. Совершенствование системы управления персоналом</p>
--	---	---

Таким образом, изучив сильные и слабые стороны организации, а также сопоставив их с возможностями и угрозами из внешней среды, можно сделать ряд выводов о том, какие стратегии будут наиболее благоприятны для деятельности «Nails Lab №1».

Так, например, рекомендуется тщательно подойти к формированию маркетинговой стратегии и рекламной политике, которые позволят увеличить шансы на завоевание лидирующих позиций на рынке города Челябинска.

Также предлагается внимательней отнестись к формированию уникальности предложений путем составления предложений о комплексных услугах, предоставлении подарочных сертификатов.

Данная стратегия позволит расширить спектр оказываемых услуг и увеличит привлекательность «Nails Lab №1» для потребителей.

Однако наиболее важной стратегией является стратегия на пересечении слабых сторон и возможностей, связанная с работой персонала – совершенствование системы управления персоналом путем улучшения условий и организации труда.

Далее в работе предлагается провести кадровый аудит «Nails Lab №1», чтобы определить проблемные зоны в системе управления персоналом.

## 2.2 Кадровый аудит Nails Lab №1

Кандидаты в салоне проходят тщательный отбор на вакантную должность, в рамках которого проверяются профессиональные и личностные качества. Процедура отбора стандартная: на сайтах размещаются информации о вакансиях, впоследствии администратор изучает входящие заявки и производит первичные телефонные интервью.

После телефонного собеседования кандидат приглашается на личную встречу с директором. Завершающим этапом согласования кандидатуры на должность в компанию является тестовое задание – оказание профильной услуги (маникюр, макияж).

Новых сотрудников в неформальной обстановке представляют коллективу, им рассказываются легенды салона, сложившиеся обычаи и традиции.

Новичок всегда знает, что может обратиться к опытному коллеге по любому вопросу: начиная от расположения комнаты отдыха до специфики взаимодействия с клиентами.

Для более подробного изучения работы персонала в салонах «Nails Lab №1» предлагается провести кадровый аудит, включающий в себя анализ структуры персонала: по полу, возрасту, уровню образования, категориям, стажу работы (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Качественный состав персонала «Nails Lab №1»

Показатели	Количественная характеристика, чел.		
	2018	2019	2020
ССЧ, чел.	39	47	57

Состав по полу			
Мужчины, чел.	1	2	2
Женщины, чел.	38	45	55

На рисунке 2.3 представим динамику изменения средней списочной численности салона.

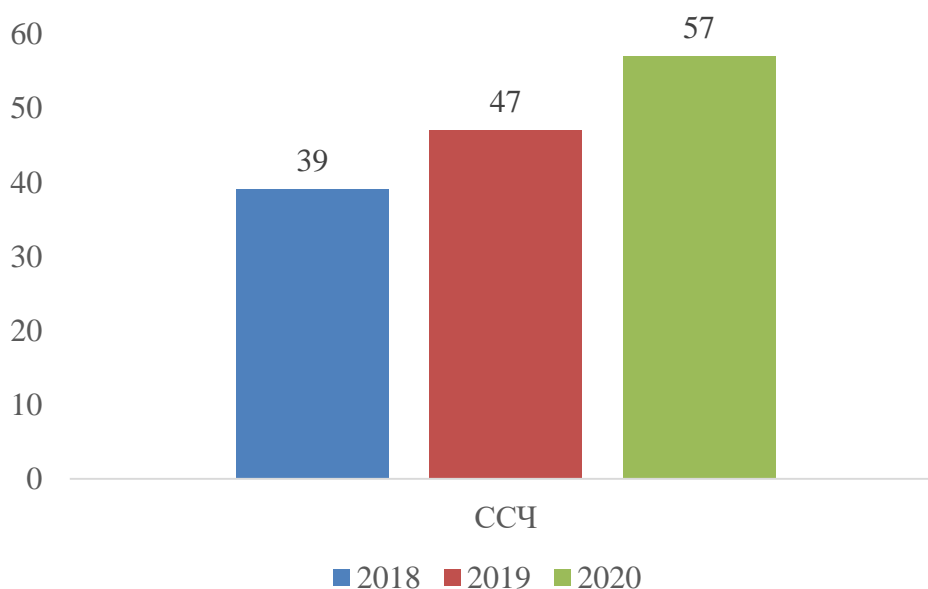


Рисунок 2.3 – Динамика изменения ССЧ, чел.

Так, можно наблюдать увеличение штата сотрудников в динамике 2018-2020гг. Это связано, в первую очередь, с ростом популярности салона, увеличением спектра предоставляемых услуг.

Структуру персонала по полу представим на рисунке 2.4.

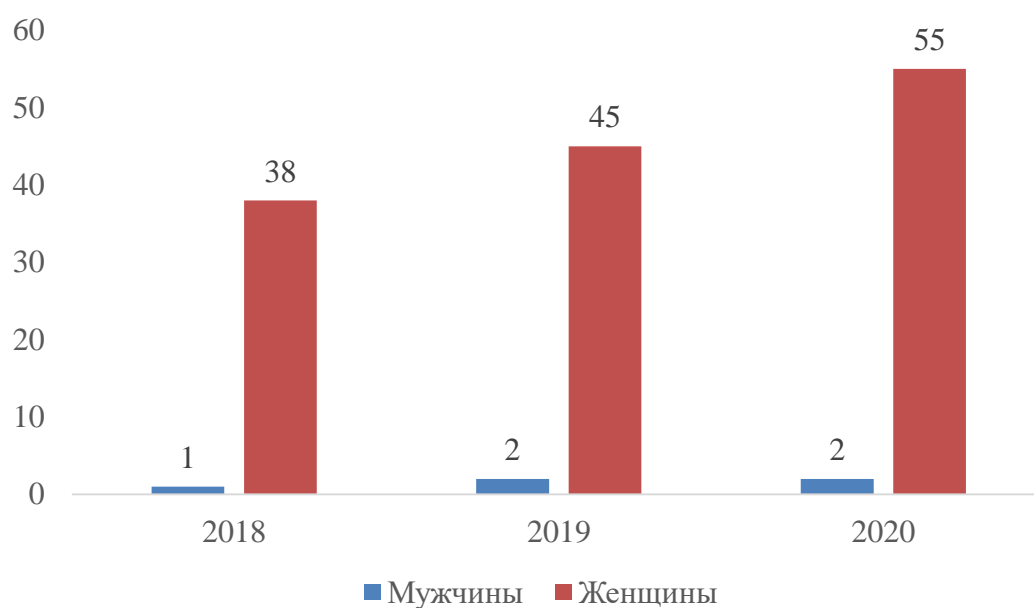


Рисунок 2.4 – Гендерное соотношение персонала, чел.

Структура персонала по полу объясняется специфика сферы – индустрия красоты, в первую очередь, ассоциируется с женщинами. Структура персонала по возрасту представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Структура персонала по возрасту

Возрастная группа	2018	2019	2020
18-25 лет, чел.	28	33	39
26-36 лет, чел.	10	14	17
37-50 лет, чел.	1	0	1

По данным таблицы можно сделать вывод, что в салоне работают преимущественно молодые сотрудники в возрасте до 25 лет. Представим структуру персонала по возрасту на рисунке 2.5.

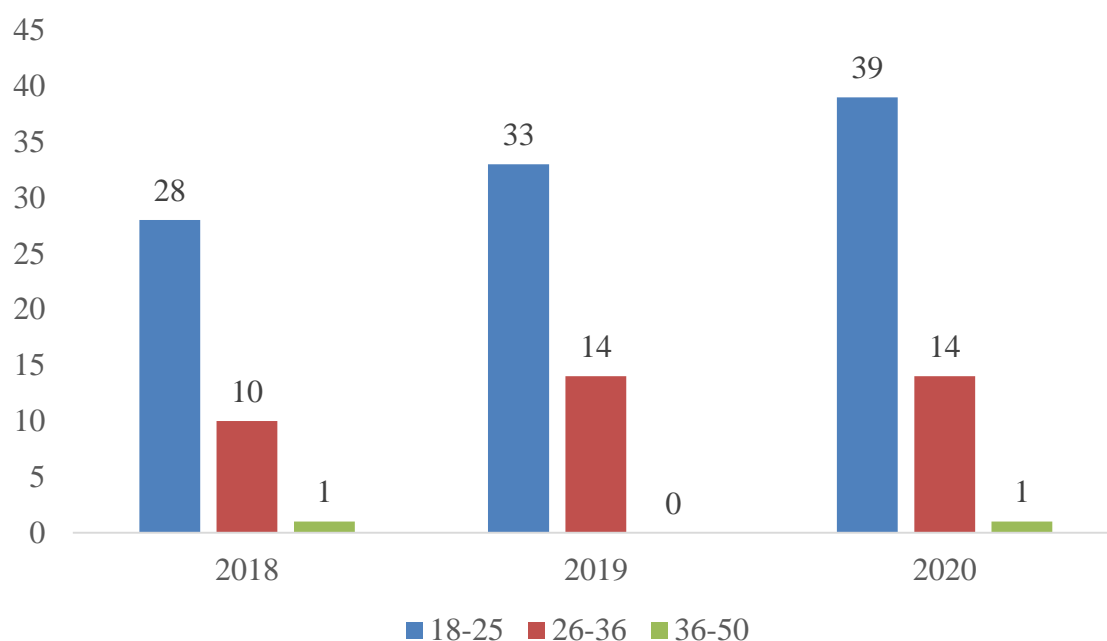


Рисунок 2.5 – Структура персонала по возрасту, чел.

Студия сотрудничает с молодыми специалистами, у которых нет большого опыта работы, однако которые положительно зарекомендовали себя на этапе тестового задания.

Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2018	2019	2020
С высшим образованием, чел.	6	8	9
С общим средним образованием, чел.	2	3	3
Со средним специальным образованием, чел.	15	17	17
С незаконченным высшим образованием, чел.	16	19	18

Структура персонала по возрасту также отчасти определяет структуру персонала по уровню образования. Большинство сотрудников студии красоты совмещают учебу в высшем учебном заведении с работой.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.6.

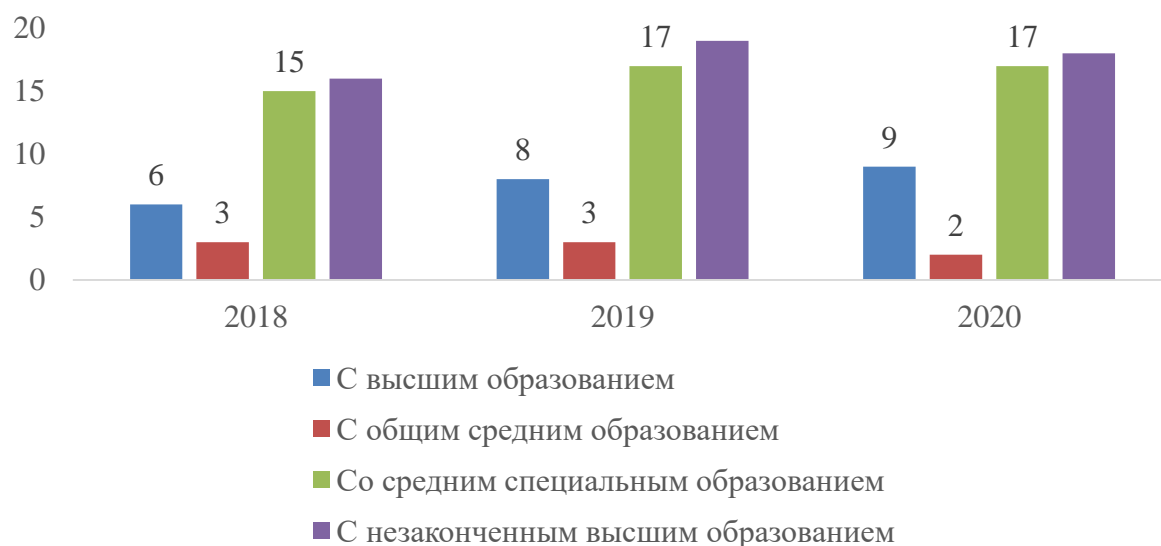


Рисунок 2.6 – Структура персонала по уровню образования, чел.

Кроме того, необходимо особое внимание уделять факту большого количества сотрудников, которые в данный момент проходят обучение в вузе. Данный факт влияет на необходимость сотрудников брать отпуск для сессии, а также возможность предоставлять более гибкий график работы.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2018	2019	2020
До 1 года, чел.	16	25	36
От 1 до 3 лет, чел.	13	16	12
Более 3 лет, чел.	10	8	7

Данные о стаже работе сотрудников «Nails Lab №1» демонстрируют увеличение доли сотрудников со стажем работы до 1 года и пропорциональное уменьшение сотрудников с опытом свыше 1 года. Это обозначает отток из компании опытных адаптированных сотрудников и приток новых.

Графически данные таблицы 2.9 представим на рисунке 2.7.

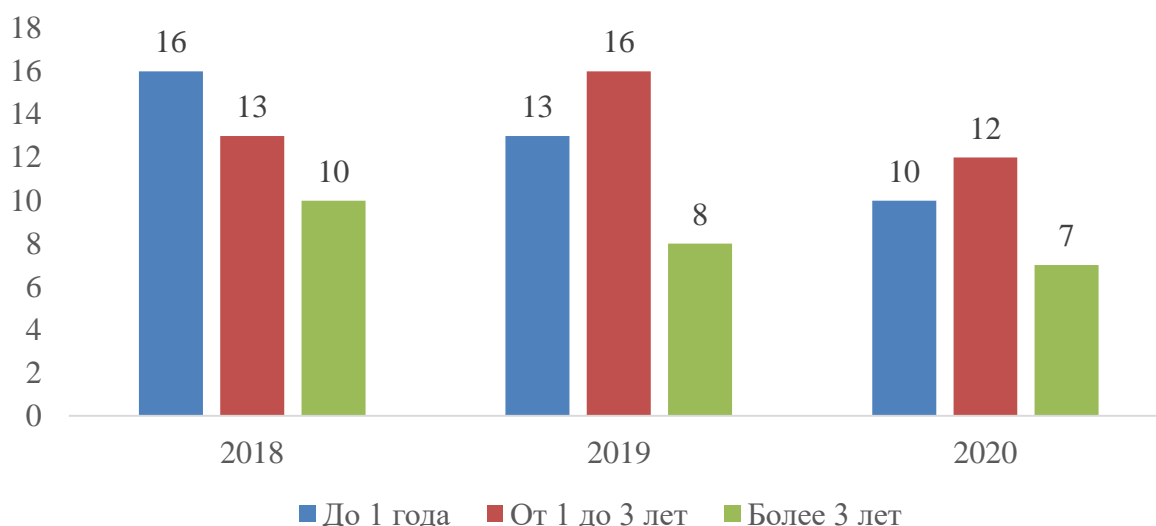


Рисунок 2.7 – Структура персонала по стажу работы

Данные кадрового аудита свидетельствуют о том, что структура персонала по полу, уровню образования, категориям изменялась в динамике не значительно. Основные изменения вызваны изменением численности персонала в целом. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что изменения структуры персонала не оказывают значительного влияния на деятельность «Nails Lab №1».

Однако также необходимо понять причины движения персонала, которые позволят установить наличие проблем. В таблице 2.9 представлено движение персонала «Nails Lab №1» в динамике за 3 года.

Таблица 2.10 – Движение персонала «Nails Lab №1»

Наименование показателя	2018	2019	2020
1. Среднесписочное число сотрудников, чел.	39	47	57
2. Выбыло, чел.	7	14	21
- по собственному желанию	6	11	17
- по решению руководства	1	3	4
3. Принято, чел.	15	22	25
4. Коэффициент оборота по приему, %	38,4	46,8	43,8



5. Коэффициент оборота по выбытию, %	17,9	23,4	36,8
6. Коэффициент текучести, %	17,9	23,4	36,8

Данные таблицы 2.10 демонстрируют значительное увеличение количества выбывших сотрудников в динамике за 3 года. Анализируя причины увольнений, можно сделать вывод, что большая группа из увольняемых – это сотрудники, расторгающие трудовые отношения с «Nails Lab №1» по собственному желанию. Наглядно представим динамику изменения коэффициентов на рисунке 2.8.

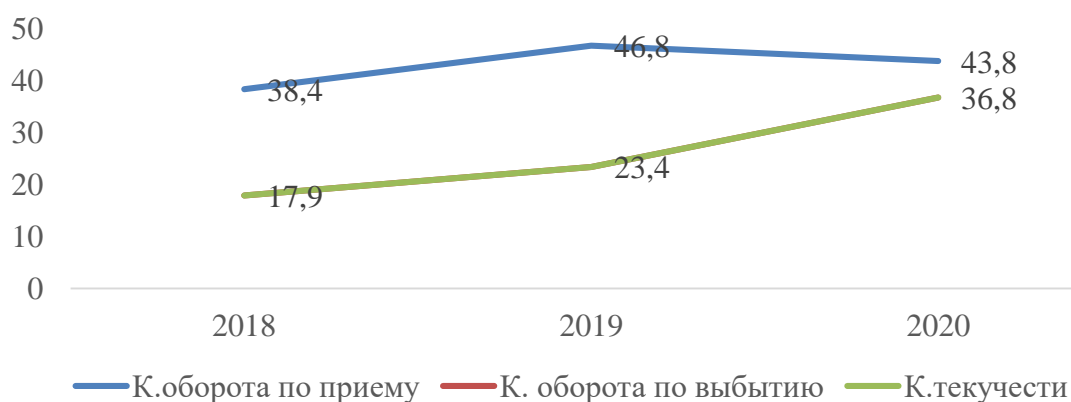


Рисунок 2.8 – Динамика изменения показателей движения персонала, %

Можно заметить отсутствие значительных изменений в коэффициентах, отражающих движение персонала. Следует отметить, что уровень текучести около 25% является нормальным уровнем для индустрии красоты.

Однако увольнения сотрудников влекут за собой сложность обеспечения нормативного количества персонала в рамках загруженности салона. В связи с этим необходимо проанализировать причины увольнения сотрудников из салона. Среди выявленных причин: высокая физическая нагрузка, неоправданные ожидания по заработной плате, отсутствие карьерного роста, неудобный график работы. Причины увольнений сотрудников представлены на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Причины увольнения сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшее количество сотрудников уходит из салона по причине неудобства графика, а также недостаточно комфортных условий труда и уровня заработной платы. Необходимо более детально проанализировать данные аспекты работы сотрудников «Nails Lab №1».

В первую очередь, важно отметить, что у мастеров салона не всегда бывает возможность влиять на выбор графиков. Если смены, которые были предоставлены в расписании администратором, не подходят сотруднику, в его обязанности входит найти коллегу, которая будет готова выйти в этот день. Однако данные договоренности составить не всегда предстает возможным. Также у мастеров не всегда есть возможность достаточное время уделить отдыху и обеденному перерыву, особенно в сезон с высоким спросом на услуги индустрии красоты – 14 февраля, 8 марта, Новый год. Это негативно влияет на самочувствие и здоровье мастеров.

Кроме того, в салоне отсутствует специальная зона для рекреации. Есть обеденное помещение со столом, холодильником и микроволновкой, однако у мастеров нет специально обвораженного места для отдыха в перерывах между записью клиентов. Это также негативно влияет на показатели усталости и выгорания сотрудников.

Заработная плата мастеров «Nails Lab №1» формируется следующим образом – каждый мастер имеет определенный фиксированный доход за выход в свой рабочий день. Эта сумма является сравнительно небольшой на рынке индустрии красоты. Основной доход мастера получают в виде процентов от оказываемых услуг. Однако данная схема не всегда является справедливой и эффективной, поскольку поток клиентов зачастую не зависит от самого мастера. Таким образом, актуальная система мотивации не является эффективной для сотрудников салона.

Для «Nails Lab №1» стратегически важным является сохранение высоко профессиональных мастеров, которые будут способствовать поддержанию положительной репутации салона на рынке индустрии красоты. В связи с этим на фоне приведённого ранее анализа предлагается более тщательное внимание уделить системе управления персоналом – а именно созданию более благоприятных условий труда для сотрудников с целью сохранить качественный состав, а также удержать наиболее ценных из них.

### 2.3 Анализ системы управления персоналом в Nails Lab №1

Ранее было выявлено, что система управления персоналом Nails Lab №1 функционирует недостаточно эффективно.

Цель	Обеспечить количественную и качественную потребность в персонале салона
------	---



Рисунок 2.10 – Актуальная система управления персоналом Nails Lab №1

По данным рисунка 2.10 можно сделать следующие выводы:

Система управления персоналом направлена лишь на обеспечение необходимой количественной и качественной потребности в персонале. Система не учитывает возможные потребности сотрудников, а также финансовые цели, которые могут быть достигнуты посредством управления человеческими ресурсами.

В системе применяются ограниченные технологии и инструменты. Актуальная система управления персоналом не является конкурентоспособной, что может стать основанием для увольнения сотрудников в салоны-конкуренты. В рамках исследования системы управления персоналом представим также результаты удовлетворенности трудом в Nails Lab №1 (рисунок 2.11).

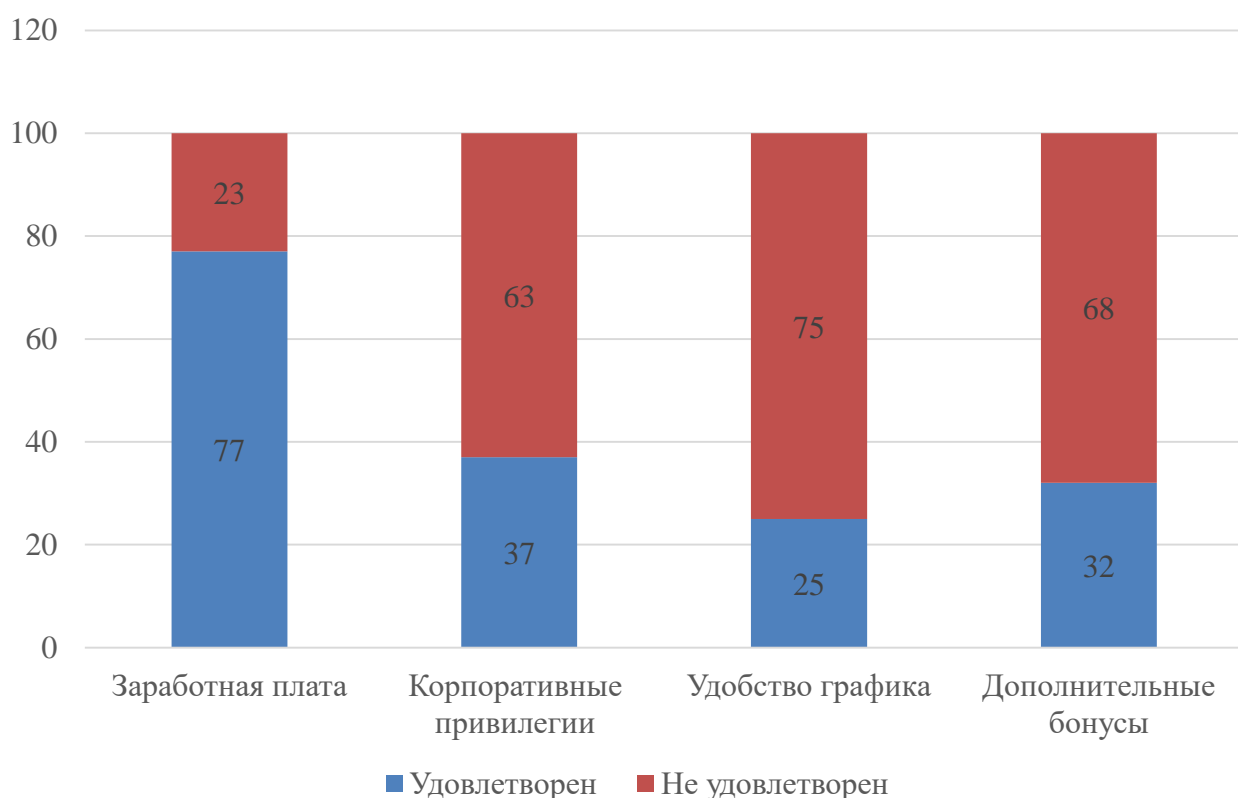


Рисунок 2.11 – Результаты опроса удовлетворенности сотрудников в Nails Lab №1, %

По данным опроса можно сформулировать вывод о том, что большинство сотрудников не удовлетворены имеющимися корпоративными привилегиями, графиком работы в салоне, а также в салоне отсутствуют дополнительные бонусы, стимулирующие к более продуктивной работе.

Исходя из приведенных анализов можно резюмировать, что в Nails Lab №1 требуется пересмотр системы управления персоналом. Необходимо разработать проект, который позволит улучшить финансовый эффект от деятельности салона, а также приобрести ряд конкурентных преимуществ на фоне конкурентов.

Выводы по разделу

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ деятельности Nails Lab №1. Nails Lab №1 – салон, который специализируется на предоставлении косметических и уходовых услуг для жителей Челябинска, располагаемый в центре города. В салоне колоссальное внимание уделяется качеству сервиса, заботе о клиенте, а также актуальному перечню предоставляемых услуг.

Для выявления возможных отклонений в салоне Nails Lab №1 был проведен анализ внешней и внутренней среды. По данным динамики изменения основных экономических показателей можно сделать вывод о том, что наблюдается снижение чистой прибыли к 2020 году на 20% от уровня 2018 года. Это связано со снижением выручки на 7% в рассматриваемом периоде, а также увеличением себестоимости на 6%. Уровень выручки падает потому, что снижается количество постоянных клиентов и растет уровень некачественного сервиса. При этом рост себестоимости в основном вызван увеличением затрат на персонал (увеличение среднесписочной численности и фонда оплаты труда соответственно).

В 2018-2020 гг. произошло увеличение рекламаций на 22,4%. В индустрии красоты рекламацией принято считать количество жалоб от клиентов, которые остались недовольны оказанной услугой. Негативно влияющий на репутацию организации фактор – это снижение доли постоянных клиентов, которая составила 6% в течение 3 лет. Так, уровень заработной платы персонала растет, а его эффективность снижается. Это свидетельствует о низкой эффективности системы управления персоналом.

Далее в рамках выпускной квалификационной работы был проведен кадровый аудит. По результатам аудита была собрана актуальная информация о структуре персонала по полу, возрасту, уровня образования и стажу работы. Отмечается, что большинство сотрудников салона – студенты, продолжающие обучение в высшем учебном заведении.

По данным изменения динамики текучести персонала отмечается повышение показателя в 2018-2020 гг. Это негативная тенденция в системе управления

персоналом и показатель недостаточной эффективности ее функционирования. Анализ причин увольнения сотрудников показал, что большинство увольняется ввиду неудобства графика, а также недостаточно комфортных условий труда и уровня заработной платы. Анализ удовлетворенности трудом показал, что большинство сотрудников не удовлетворены имеющимися корпоративными привилегиями, графиком работы в салоне, а также в салоне отсутствуют дополнительные бонусы, стимулирующие к более продуктивной работе. Далее предлагается разработать новую систему управления персоналом для Nails Lab №1 с целью повысить эффективность работы салона в целом.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 3.1 Предложения по проекту совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab №1

В салоне Nails Lab #1 было принято решение улучшить работу с персоналом, поскольку индустрии красоты свойственна высокая текучесть персонала, а высвобождение и повторный найм – дорогостоящие для любой организации мероприятия. Новая система управления персоналом представлена на рисунке 3.1.

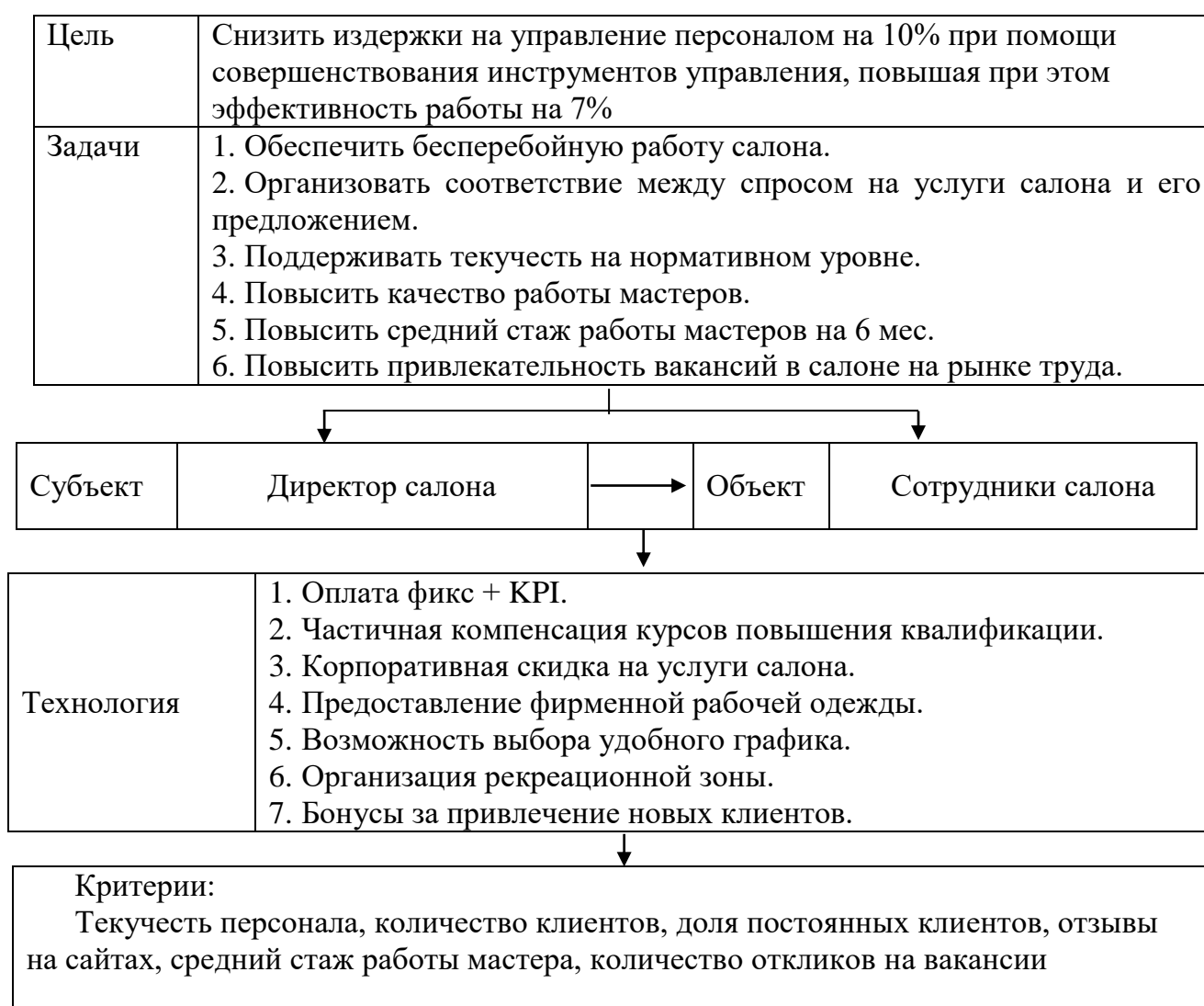


Рисунок 3.1 – Новая система управления персоналом

Рассмотрим технологии, представленные на рисунке, более детально.

Корпоративная скидка на услуги салона.



Суть данной технологии заключается в том, что у каждого сотрудника салона есть возможность получить 20% скидку на все услуги салона – маникюр, педикюр, массаж, визаж и т.д. Данная технология позволит сформировать более высокую лояльность у персонала, поскольку сотрудники салона так же заинтересованы в получении данных услуг. Кроме того, мастера салона также являются его «лицом», поэтому для поддержания позитивной репутации необходимо поддерживать организацию уходовых процедур для них.

Предоставление фирменной рабочей одежды.

Данная технология также призвана одновременно сформировать лояльность сотрудников и поддержать положительную репутацию среди клиентов. Форма, выдержанная в едином стиле, является позитивным элементом корпоративной культуры. Кроме того, сотрудникам нет необходимости приобретать собственные вещи для осуществления процедур клиентам.

Возможность выбора удобного графика.

На данный момент графи определяются администратором, которая, во многом, формирует график в зависимости от спроса. Однако такой подход не всегда удобен мастерам салона. Предлагается в процессе формирования графика предоставлять сотрудникам возможность влиять на выбор, определяя наиболее комфортные дни и часы работы. Данный подход повысит удовлетворенность трудом сотрудников, а также снизит вероятность прогулов, поскольку зачастую сотрудники не могут выйти на работу, но при этом также затруднительно найти замену среди коллег.

Организация рекреационной зоны.

На данный момент в салоне присутствует холодильник и СВЧ-печь, которые позволяют хранить и разогревать принесенную из дома или магазина еду. Однако этого недостаточно для качественного времени отдыха сотрудников, чья работа зачастую связана с нахождением в неудобной позе (например, мастера наращивания ресниц). Для решения этой проблемы предлагается организовать зону рекреации, в которой будут присутствовать диваны и кресла, а также

организовать пространство для йоги, в котором сотрудники смогут размяться в течение рабочего дня.

Бонусы за привлечение новых клиентов.

Директор салона заинтересован в увеличении клиентской базы, а также доли постоянных клиентов. Именно поэтому необходимо стимулировать привлечение новых клиентов через собственных мастеров. За каждого клиента, который в графе анкеты «Откуда Вы узнали о нас?» отмечает пункт «От мастера салона (его личные социальные сети)», необходимо начислять бонус в размере 10% от реализованной услуги. Такой подход позволит повысить доход мастеров, учитывая незначительную оплату в виде фиксированной части дохода.

С целью определения перспективности и возможности реализации проекта, проведем анализ движущих и сдерживающих сил, с помощью построения поля сил Курта Левина. Оно представлено на рисунке 3.2.

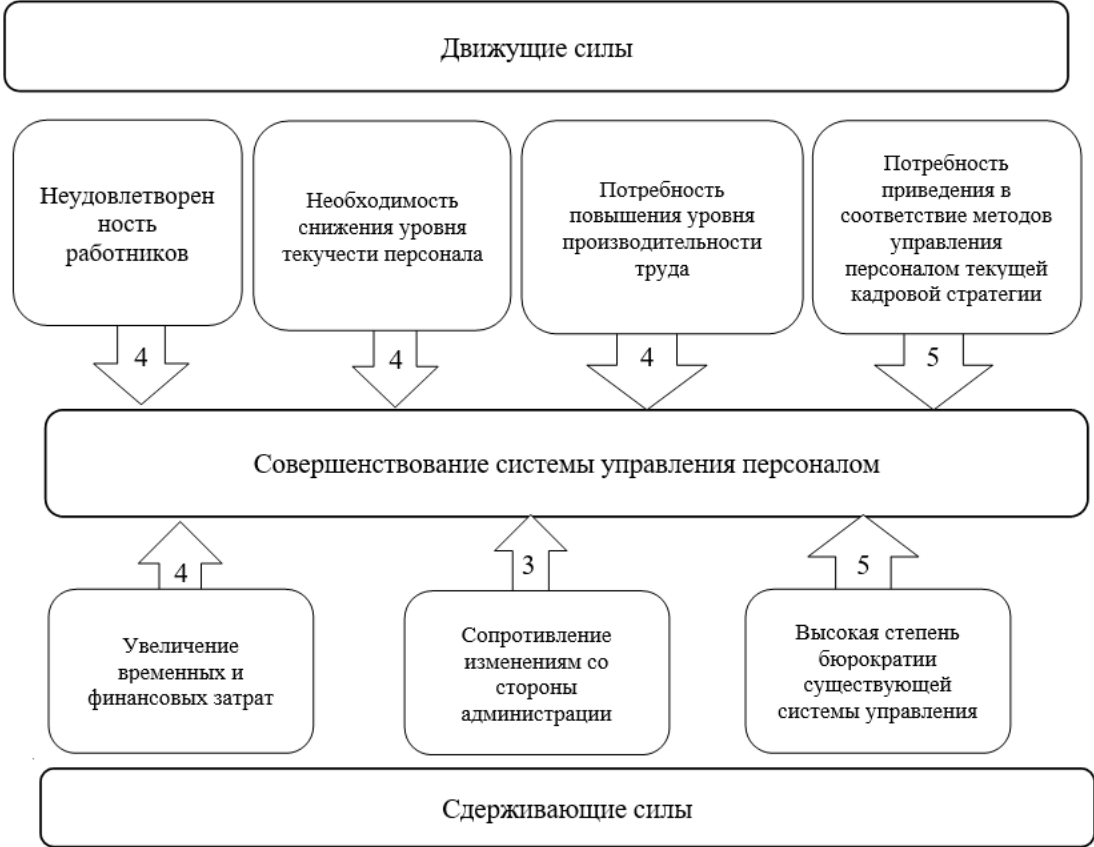


Рисунок 3.2 – Анализ поля сил К. Левина

Исходя из полученных данных в результате анализа поля сил Курта Левина, можно сказать, что основной движущей силой, которая стимулирует салон Nails Lab #1, к изменениям, является необходимость повышения удовлетворенности работников трудом.

Следующей движущей силой будет выступать повышение производительности труда сотрудников. Между двумя этими силами имеется зависимость, так как благодаря повышению удовлетворенности трудом, возможность повысить уровень производительности возрастет.

Основной сдерживающей силой данного проекта будет сопротивление изменениям со стороны администрации. Другой сдерживающей силой выступает, как раз, высокая степень бюрократии существующей системы управления (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Шкала оценки рисков

Вероятность появления	Масштаб последствий
0,1 – крайне маловероятно	0,1- – незначительные
0,3 – маловероятно	0,3 – небольшие
0,5 – возможно	0,5 – средние
0,7 – весьма вероятно	0,7 – высокие
0,9 – практически достоверно	0,9 – крайне высокие

Также, следует учитывать то, что любой проект при реализации может иметь свои риски. Они могут возникнуть из-за неопределенности, которые возникают в каждом проекте. Рассмотрим возможные риски, которые могут возникнуть при реализации данного проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.3 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Вероятность	Последствия	Коэффициент
R1	Отсутствие поддержки со стороны руководства в период реализации проекта	0,7	0,9	0,63
R2	Появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта	0,7	0,7	0,21
R3	Снижение эффективности рабочего времени в период реализации проекта	0,5	0,7	0,35
R4	Увеличение сроков реализации	0,7	0,9	0,63
R5	Не соблюдение комплексного подхода к мероприятиям по внедрению новой системы УП	0,5	0,9	0,27

Сейчас были представлены риски при реализации проекта в систему управления персоналом. На основе этих данных необходимо построить матрицу рисков (рисунок 3.3).

Вероятность	Последствия				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49 (R2)	0,63 (R1,R4)
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35 (R3)	0,45(R5)
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Рисунок 3.3 – Карта рисков

По построению матрицы рисков видно, какие из них являются наиболее важными. Риски, которые находятся, в ярко-красном квадрате являются, наиболее опасными для организации, при их возникновении. Это риск 1 (отсутствие поддержки со стороны руководства в период реализации проекта), риск 2 (появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта) риск 4 (увеличение сроков реализации мероприятий по проекту) и риск 5 (не соблюдение комплексного подхода к мероприятиям по внедрению новой системы управления персоналом).

Что касается риска 3, он тоже важен и значителен и его наступление ведет за собой определенные потери для организации.

Для того чтобы минимизировать вероятность наступления приведенных рисков, составим план мероприятий, он представлен в таблице.

Таблица 3.4 – Мероприятия для снижения влияния рисков проекта

№	Риски	Мероприятия
R1	Отсутствие поддержки со стороны руководства в период реализации проекта	Составление дорожной карты для руководителей компании
R2	Появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проект	Составление бюджета, согласование с руководством, объяснение выгоды и эффективности финансовых вложений в данный проект
R3	Увеличение сроков реализации мероприятий по проекту	Установление сроков и ответственных за проведение новых мероприятий, а также поощрение за успешно выполненную работу
R4	Не соблюдение комплексного подхода к мероприятиям по внедрению мягких методов управления персоналом в систему управления	Проинформировать сотрудников и руководителей, участвующих в проекте по внедрению мягких методов управления персоналом о необходимости применения комплексности мероприятий для получения положительного эффекта

Проанализировав проект по влиянию мягких методов управления персоналом на производительность труда, с учётом возникновения рисков, а также разработкой мероприятий по их устранению, можно сделать вывод о том, что предложенные мягкие методы управления персоналом, положительно отразятся на деятельности компании и помогут создать еще более эффективно сформированную и слаженную систему управления персоналом.

Далее в таблице 3.5 представим мероприятия, связанные с проектом совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1. За реализацию мероприятий несет ответственность директор салона.

Таблица 3.5 – План мероприятий проекта

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Срок, дн.	Результат
Подготовительный этап					
1	Анализ экономических показателей	01.07.21	04.07.21	3	Динамика изменения, отклонения
2	Анализ внешней среды	05.07.21	10.07.21	5	Информация о конкурентах, новых законах
3	Анализ внутренней среды	11.07.21	15.07.21	4	Результаты анкетирования
4	Кадровый аудит	16.07.21	20.07.21	4	Структура персонала, движение персонала
5	Выявление проблемных зон в УП	21.07.21	31.07.21	10	Определение проблем, недостатков УП
6	Анализ лучших практик в индустрии	01.08.21	01.09.21	30	Примеры реализованных политик в индустрии красоты
7	Подготовка плана проекта	02.09.21	02.10.21	30	Перечень мероприятий, покупок, смета

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Срок, дн.	Результат
8	Подготовка презентации о предстоящих изменениях	03.10.21	10.10.21	7	Презентация с иллюстрацией всех нововведений
9	Презентация нововведений сотрудникам	11.10.21	12.10.21	1	Проинформированные сотрудники
10	Внедрение регламента о предоставлении скидки мастерам	13.10.21	15.10.21	2	Регламент о скидках
11	Подготовка фирменной одежды	16.10.21	16.11.21	30	Фирменная одежда для мастеров
12	Презентация фирменной одежды	17.11.21	18.11.21	1	Полученная одежда мастерами
Процесс изменений					
13	Апробация табличной формы заполнения графиков	19.11.21	30.11.21	11	Протестированная форма выбора графиков
14	Ремонтные работы по созданию рекреационной зоны	01.12.21	01.03.22	90	Созданная зона рекреации
15	Пересмотр планируемого ФОТ с учетом премий	01.12.21	05.12.21	4	Пересмотренный ФОТ
16	Внедрение Положения о премировании	06.12.21	10.12.21	4	Положение о премировании
17	Учет ресурсов информирования новых клиентов	11.12.21	01.03.22	80	Статистика по новым клиентам
Заключительный этап					
18	Анкетирование сотрудников на предмет удовлетворенности трудом	02.03.22	10.03.22	8	Проанализированные анкеты сотрудников
19	Анализ изменений ФОТ	11.03.22	11.04.22	30	Динамика изменений ФОТ

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Срок, дн.	Результат
20	Анализ изменений отзывов клиентов	11.05.22	11.06.22	30	Динамика изменения отзывов
21	Анализ динамики постоянных клиентов	11.05.22	11.06.22	30	Динамика изменения доли постоянных клиентов
22	Анализ эффективности проекта изменений	12.06.22	01.07.22	18	Общий документ по проведенным мероприятиям и их эффекту

Таким образом, проект изменений предполагает 3 этапа реализации и 22 мероприятия. Длительность проекта составит 1 год. Для реализации проекта директору салона будет необходимо прибегнуть к дополнительной помощи со стороны внешних организаций, чтобы реализовать данный проект.

### 3.2 Расчет экономической и социальной эффективности предложений

Для расчета затрат по проекту совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1 необходимо изучить перечень затрат по проекту. В таблице 3.6 представим перечень инвестиционных затрат, связанных с проектом совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1.

Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты по проекту

№	Мероприятие	Расходы	Итого, руб.
1	Анализ экономических показателей	Доплата бухгалтеру за 10 часов = $10 * 250$ руб. = 2 500	2 500
2	Анализ внешней среды	Покупка литературы по стратегическому менеджменту = 2 000 Оплата тайных покупателей к конкурентам = 10 000	12 000



№	Мероприятие	Расходы	Итого, руб.
3	Анализ внутренней среды	Покупка литературы по стратегическому менеджменту = 2 000	2 000
4	Кадровый аудит	Доплата администратору за 20 ч = 20* 200 руб. = 4 000	4 000
5	Выявление проблемных зон в УП	Привлечение консультанта = 5 000	5 000
6	Анализ лучших практик в индустрии	Привлечение консультанта = 10 000	10 000
7	Подготовка плана проекта	-	-
8	Подготовка презентации о предстоящих изменениях	Оплата дизайнеру для оформления презентации = 5 000	5 000
9	Презентация нововведений сотрудникам	-	-
10	Внедрение регламента о предоставлении скидки мастерам	Привлечение консультанта = 2 000	2 000
11	Подготовка фирменной одежды	Оплата фирменной одежды для сотрудников = 30 000	30 000
12	Презентация фирменной одежды	-	-
Итого			72 500

Инвестиционные затраты проекта совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1 составят 72 500 рублей. Данная сумма предполагает затраты на привлечение консультантов, оплату работы дизайнера, покупку фирменной одежды.

В таблице 3.7 представим бюджет инвестиционных затрат проекта.

Таблица 3.7 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятие	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	Итого, руб.
1	Анализ экономических показателей	2 500					2 500
2	Анализ внешней среды	12 000					12 000
3	Анализ внутренней среды	2 000					2 000
4	Кадровый аудит	4 000					4 000
5	Выявление проблемных зон в УП	5 000					5 000
6	Анализ лучших практик в индустрии		10000				19000
7	Подготовка плана проекта			0			0
8	Подготовка презентации о предстоящих изменениях				5 000		5000
9	Презентация нововведений сотрудникам				0		0
10	Внедрение регламента о предоставлении скидки мастерам				2 000		2 000
11	Подготовка фирменной одежды					30 000	30 000
12	Презентация фирменной одежды					0	0
Итого		25 500	5 000	0	7 000	30 000	72 500

Далее подготовим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Расчет	Итого, руб.
13	Апробация табличной формы заполнения графиков	Доплата администратору за 40 ч = 40* 200 руб. = 8 000	8 000
14	Ремонтные работы по созданию рекреационной зоны	Оплата ремонтных работ = 250 000	250 000
15	Пересмотр планируемого ФОТ с учетом премий	Бюджет на повышение ФОТ = 200 000	200 000
16	Внедрение Положения о премировании	Привлечение консультанта = 10 000	10 000
17	Учет ресурсов информирования новых клиентов	Доплата администратору за 20 ч = 20* 200 руб. = 4 000	4 000
18	Анкетирование сотрудников на предмет удовлетворенности трудом	Доплата администратору за 20 ч = 20* 200 руб. = 4 000	4 000
19	Анализ изменений ФОТ	Привлечение консультанта = 5 000	5 000
20	Анализ изменений отзывов клиентов	Доплата администратору за 20 ч = 20* 200 руб. = 4 000	4 000
21	Анализ динамики постоянных клиентов	Доплата администратору за 20 ч = 20* 200 руб. = 4 000	4 000
22	Анализ эффективности проекта изменений	Привлечение консультанта = 10 000	10 000
Итого			495 000

Таким образом, сумма эксплуатационных затрат составит 495 000 рублей. Данная сумма включает в себя оплату работы консультантов, администратора салона, бюджет на повышение ФОТ, а также затраты на ремонт рекреационной зоны. В таблице 3.9 представим смету эксплуатационных затрат.

Таблица 3.9 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	11.21	12.21	01.22	02.22	03.22	04.22	05.22	06.22	Итого, руб.
13	Апробация табличной формы заполнения	8 000								8 000
14	Ремонтные работы з		83333	83333	83333					250000
15	Пересмотр планируемого ФОТ		10000							10000
16	Внедрение Положения о премировании		4 000							4 000
17	Учет ресурсов информирова ния новых клиентов		1333	1333	1333					10000
18	Анкетировани е сотрудников					4 000				4000
19	Анализ изменений ФОТ						5 000			5000
20	Анализ изменений отзывов клиентов							4000		4000
21	Анализ динамики постоянных клиентов							4000		4000
22	Анализ эффективност и проекта изменений								10000	10000
Итого		8000	23666	84666	84666	4000	5000	8000	10000	495000

Таким образом, затраты на ремонтные работы будут равномерно распределены в течение 3 месяцев, что позволит в значительной степени снизить нагрузку с точки зрения финансов.

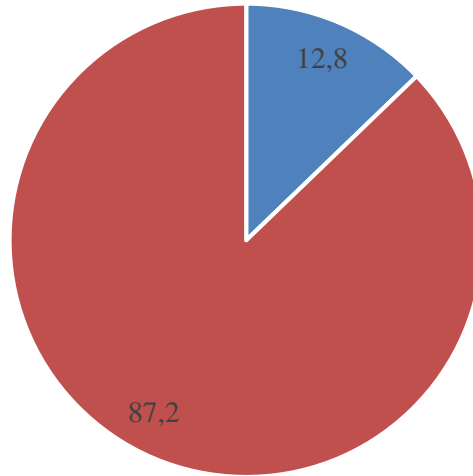
Изучив смету и бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат, необходимо составить генеральный бюджет проекта (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные	Эксплуатационные	Итого, руб.
Июль 2021	25000	0	25000
Август 2021	5000	0	5000
Сентябрь 2021	0	0	0
Октябрь 2021	7000	0	7000
Ноябрь 2021	30000	8000	11000
Декабрь 2021	0	23666	23666
Январь 2022	0	84666	84666
Февраль 2022	0	84666	84666
Март 2022	0	4000	4000
Апрель 2022	0	5000	5000
Май 2022	0	8000	8000
Июнь 2022	0	10000	10000
Итого	72500	495000	567500

Таким образом, генеральный бюджет затрат по проекту совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1 составит 567 500 рублей. Данный бюджет предполагает оплату внешних сотрудников (консультант в сфере управления персоналом, дизайнер), оплату фирменной одежды сотрудникам, увеличение фонда оплаты труда, а также оплаты ремонтных работ для создания зоны рекреации.

Сумма инвестиционных затрат проекта по совершенствованию системы управления персоналом составит 72500 рублей, а сумма эксплуатационных затрат на проект – 495000 рублей. Соотношение затрат представим на рисунке 3.4.



■ Инвестиционные затраты ■ Эксплуатационные затраты

Рисунок 3.4 – Соотношение затрат по проекту, %

Соотношение затрат по проекту демонстрирует, что 87,2% приходится на эксплуатационные затраты, оставшиеся 12,8% – это инвестиционные затраты проекта совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1.

Представим также на рисунке 3.5 распределение затрат по месяцам.

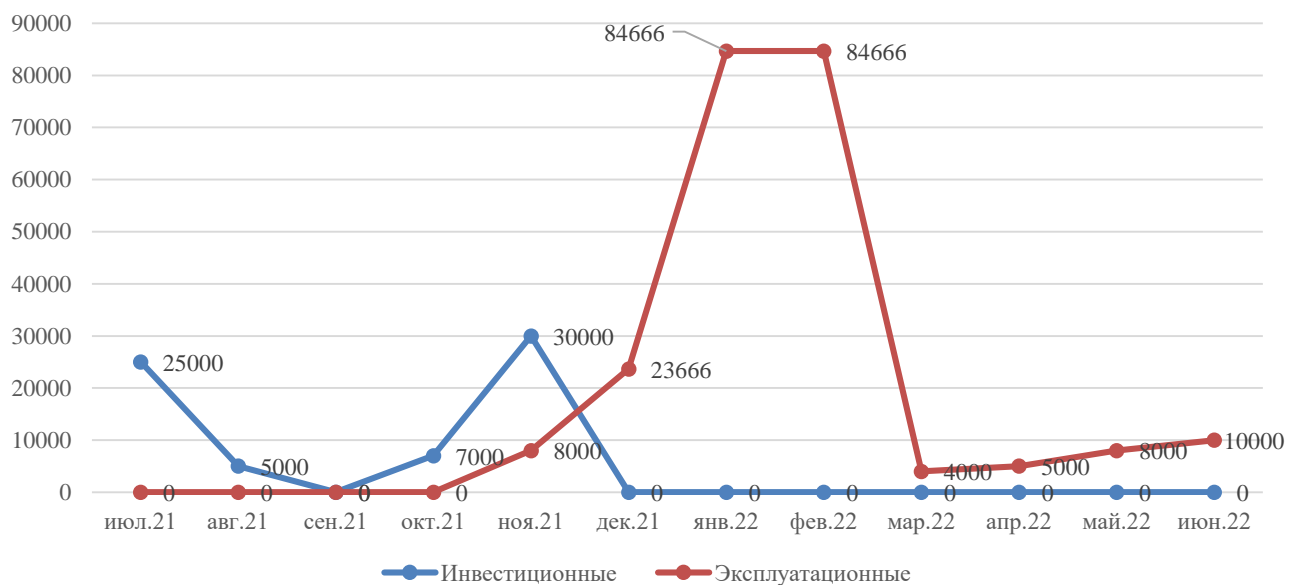


Рисунок 3.5 – Распределение затрат по месяцам, руб.

Так, данные рисунка 3.5 демонстрируют, что наибольшая нагрузка по проекту совершенствования системы управления персоналом в Nails Lab #1 приходится на период с января по февраль 2022 года.

Для того, чтобы презентовать проект руководству, необходимо также представить социально-экономическую эффективность от реализуемого проекта (рисунок 3.6).

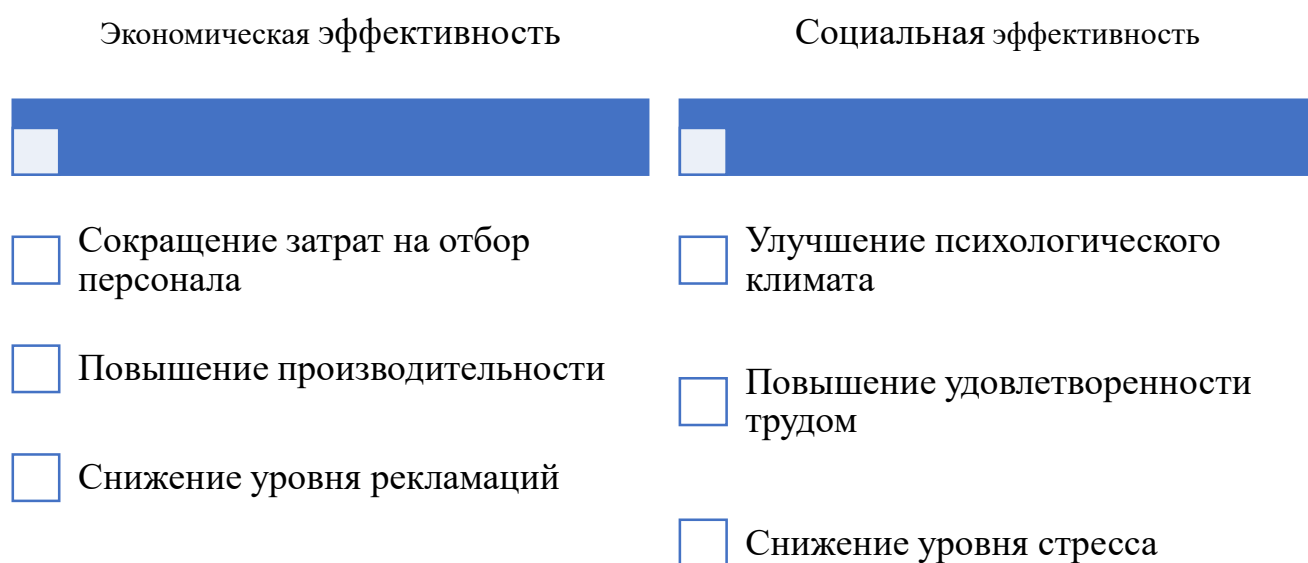


Рисунок 3.6 – Социально-экономическая эффективность проекта

Таким образом, по данным рисунка можно сделать вывод, что проект совершенствования системы управления персоналом окажет как экономическое, так и социальное воздействие на деятельность организации. Так, например, сократятся затраты на отбор персонала, повысится уровень производительности и снизится уровень рекламаций. В то же время реализация мероприятий приведет к улучшению климата в коллективе, повышению удовлетворенности трудом, а также снижению уровня стресса сотрудников.

На основании выше изложенной информации необходимость трансформации системы управления персоналом в Nails Lab #1 становится очевидной, поскольку в салоне есть предпосылки к снижению эффективности деятельности персонала, а совершенствование системы принесет социально-экономический эффект.

#### Выводы по разделу

Проведенный анализ показал, что в Nails Lab #1 существует ряд слабых сторон, которые не дают в полной мере реализовывать весь потенциал компании. Высокая текучесть персонала, несоответствие роста заработной платы и производительности труда – это те вопросы, которые нужно решить. Для улучшения ситуации необходимо пересмотреть систему управления персоналом в Nails Lab #1.

Проект по внедрению мягких методов управления персоналом состоит из 3 этапов, в них включено 22 мероприятия по влиянию мягких методов управления персоналом на производительность труда. Осуществить проект можно за 1 год – с июля 2021 по июль 2022 год.

Технологии, которые будет необходимо внедрить в рамках проекта по совершенствованию системы управления персоналом в Nails Lab #1 – предоставление корпоративной скидки сотрудникам салона, предоставление комфортной зоны рекреации, а также фирменной одежды, возможность выбора графиков, а также получение бонусов за привлечение клиентов.

Целью проекта является снизить издержки на управление персоналом на 10% при помощи совершенствования инструментов управления, повышая при этом эффективность работы на 7%.



Расчет финансовых затрат на разработку и реализацию предложений по проекту совершенствования системы управления персоналом показал, что суммарные затраты на осуществление проекта составляют 567 500 рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка предложений, направленных на совершенствование системы управления персоналом в Nails Lab #1. В рамках данной работы под системой управления персоналом понимается совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), обеспечивающих целенаправленное регулирование формирования, использования и развития человеческого капитала организации. При помощи различных функций система управления персоналом обеспечивает процессы управления человеческими ресурсами на конкретном предприятии.

Анализ зарубежного и отечественного подходов к управлению персоналом показал, что в России управлению персоналом и кадровой политике значительное внимание уделяется в крупных национальных компаниях. Малые предприятия крайне редко разрабатывают кадровую политику, поскольку численность сотрудников невелика. Однако нельзя данную сферу обходить вниманием на предприятиях любых масштабов, поскольку именно персонал определяет эффективность и успешность работы предприятия.

Объект выпускной квалификационной работы – Nails Lab №1 – салон, который специализируется на предоставлении косметических и уходовых услуг для жителей Челябинска, располагаемый в центре города. В салоне колоссальное внимание уделяется качеству сервиса, заботе о клиенте, а также актуальному перечню предоставляемых услуг.

По данным динамики изменения основных экономических показателей можно сделать вывод о том, что наблюдается снижение чистой прибыли к 2020 году на 20% от уровня 2018 года. Негативно влияющий на репутацию организации фактор – это снижение доли постоянных клиентов, которая составила 6% в течение 3 лет. Так, уровень заработной платы персонала растет, а его

эффективность снижается. Это свидетельствует о низкой эффективности системы управления персоналом.

В 2018-2020 гг. отмечается повышение показателя в 2018-2020 гг. Это негативная тенденция в системе управления персоналом и показатель недостаточной эффективности ее функционирования. Анализ причин увольнения сотрудников показал, что большинство увольняется ввиду неудобства графика, а также недостаточно комфортных условий труда и уровня заработной платы. Анализ удовлетворенности трудом показал, что большинство сотрудников не удовлетворены имеющимися корпоративными привилегиями, графиком работы в салоне, а также в салоне отсутствуют дополнительные бонусы, стимулирующие к более продуктивной работе.

В Nails Lab #1 существует ряд слабых сторон, которые не дают в полной мере реализовывать весь потенциал компании. Высокая текучесть персонала, несоответствие роста заработной платы и производительности труда – это те вопросы, которые нужно решить. Для улучшения ситуации необходимо пересмотреть систему управления персоналом в Nails Lab #1.

Проект по внедрению мягких методов управления персоналом состоит из 3 этапов, в них включено 22 мероприятия по влиянию мягких методов управления персоналом на производительность труда. Осуществить проект можно за 1 год – с июля 2021 по июль 2022 год.

Технологии, которые будет необходимо внедрить в рамках проекта по совершенствованию системы управления персоналом в Nails Lab #1 – предоставление корпоративной скидки сотрудникам салона, предоставление комфортной зоны рекреации, а также фирменной одежды, возможность выбора графиков, а также получение бонусов за привлечение клиентов.

Целью проекта является снизить издержки на управление персоналом на 10% при помощи совершенствования инструментов управления, повышая при этом эффективность работы на 7%.

Расчет финансовых затрат на разработку и реализацию предложений по проекту совершенствования системы управления персоналом показал, что суммарные затраты на осуществление проекта составляют 567 500 рублей.

Проект совершенствования системы управления персоналом будет способствовать как экономическому, так и социальному эффекту – сотрудники станут более производительными, возрастет их удовлетворенность трудом, снизится уровень рекламаций, что впоследствии приведет к повышению уровню сервиса в салоне, а также будет способствовать увеличению прибыльности организации в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Гражданский кодекс Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 19.02.2018) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3824.

3 Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.2007 г. № 209 – ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.

4 Аль-Мохаммеди, Ясир Латиф. К вопросу управления человеческими ресурсами / Я.Л. Аль-Мохаммеди // Вестник УГУЭС «Наука, образование, экономика». Серия «Экономика». – 2014. – № 1 (7). – С. 251–253.

5 Балабанова, Л. В. Управление персоналом: учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.

6 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

7 Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.

8 Будаева, Э.В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э.В. Будаева // Вестник бурятского государственного университета. – 2015. – № 6. – С. 92 – 95.

9 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 688 с.

10 Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

11 Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА- М., 2015. – 282 с. 79.

12 Горбачева, И.Н. Система управления персоналом: понятие и этапы/ И.Н. Горбачева // Аллея науки. – 2017. – № 13. – Т.3. – С. 621–624

13 Димитриева, С.Д. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом / С.Д. Димитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука. – 2016. - № 6-1. – С. 86–89.

14 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 304 с.

15 Иванцевич, Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 453 с.

16 Кадровая политика Группы «Газпром» [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>

17 Карташова, Л.В. Основные направления предупреждения негативных последствий сокращения персонала / Л.В. Карташова // Вестник РЭУ. – 2014. – № 5. – С. 75–94.

18 Карташова, Л.В. Оптимизация персонала: вызовы и возможности / Л.В. Карташова, Е.А. Косарева // Уровень жизни населения регионов России. – 2015. – № 1 (195). – С. 38–46.

19 Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А.Я. Кибанова – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.

20 Козлов-Кононов, Д. Управленческий опыт компании «Тойота»: возможен ли перенос на «российскую почву»? [Электронный ресурс]/ Режим доступа: [http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov\\_575.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_575.html)

21 Круглов М. Индекс удовлетворенности потребителей. Зачем и как его измерять. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: [http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n05-2006/n05-2006\\_115.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n05-2006/n05-2006_115.html)

- 22 Крушельницкая, О. В. Управление персоналом: учебное пособие / О. В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор. – 2013. – 296 с. 80
- 23 Любшина, Д.С. Сущность и значение системы управления персоналом на предприятии / Д.С. Любшина // EUROPEAN SCIENCE. – 2016. – № 7(17). – С. 27–28.
- 24 Маклаков, Г.В. Миссия коммерческой деятельности // Экономика, государство и общество в XXI веке: Материалы Междунар. науч.-практ. конф., проводимой в рамках Румянцевских чтений, Москва, апрель 2011 г. М.: РГТЭУ, 2011. – С. 342-348.
- 25 Маклаков, Г.В. Цель и результат коммерческой деятельности / Г.В. Маклаков // Социально-экономические и культурные проблемы современной России: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2011. – Ч. 2. – С. 76–84.
- 26 Маклаков, Г.В. Эффективность коммерческой деятельности: учебник / Г.В. Маклаков. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 232 с.
- 27 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 463с.
- 28 Рузиева, В.М. Сущность, основные функции и методы управления человеческими ресурсами современной организации / В.М. Рузиева // NOVAUM.RU – 2016. – № 4. – С. 27–30.
- 29 Созаева, А.М. Оптимизация численности персонала организации в условиях финансового кризиса /А.М. Созаева // [Электронный ресурс]/ Режим доступа: [http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom\\_2010/sozaeva\\_optim.htm](http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010/sozaeva_optim.htm).
- 30 Современные подходы к управлению персоналом в различных отраслях и сферах деятельности / Россинская М.В., Трегулова Н.Г., Васильева Т.А., и др.: коллективная монография. – Шахты: Издательский центр Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиала) Донского государственного технического университета, 2016. – 350 с.

- 31 Сотникова, С. И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 407 с. 81
- 32 Стрижко, Е.О. Возможность применения зарубежного опыта управления адаптацией персонала на российских предприятиях / Е.О. Стрижко, Н.Г.Трегулова // В сборнике: Интеграция науки и практики в современных условиях материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. – 2017. – С. 153–158.
- 33 Токмакова, Е.И. Особенности процесса управления коммерческой деятельностью организации / Е.И. Токмакова // Новая наука: от идеи к результату. – 2015. - № 6-1. – С. 144–152.
- 34 Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики / Абазиева К.Г., Беликова М.В., Ватолина М.В. и др.: коллективная монография. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2015. – 250 с.
- 35 Харченко, Н.П. Современные модели управления персоналом: сравнительный анализ зарубежного и российского опыта / Н.П. Харченко// Вестник Северо-Кавказского Федерального университета. – 2015. – №5 (50). – С. 144–147.
- 36 Хомов, А. В. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта / А.В. Хомов, Н.А. Хомова // Экономические науки. – 2016. – №55. – С. 29–33.
- 37 Шайдуров, И.В. Понятие приносящей доход деятельности некоммерческих организаций // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 6-7. – С. 138–139.
- 38 Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 532 с.



39 Шатохин, Д.Д. Понятие и сущность организации управления персоналом подразделений УИС: теоретический аспект / Д.Д. Шатохин // Уголовно-исполнительное право. – 2015. – № 3. – С. 91–95. 82

40 Щербакова, Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Ю.В. Щербакова, Е.В. Куприянчук. – М.: РИОР, 2013. – 225 с.