

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/98048>

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Управление

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОМПАНИИ 6

1.1. Понятие конкурентоспособности компании 6

1.2 Методы оценки конкурентоспособности компании 12

1.3. Особенности управления и развития человеческих ресурсов с ориентацией на конкурентоспособность 22

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО «Мираж Синема» 29

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мираж Синема» 29

2.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Мираж Синема» 39

2.3. Оценка процессов управления человеческими ресурсами в ООО «Мираж Синема» 56

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «Мираж Синема»
НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ 70

3.1 Проект развития человеческих ресурсов ООО «Мираж Синема» 70

3.2 Оценка эффективности мероприятий по развитию и повышению конкурентоспособности человеческих ресурсов 80

Заключение 84

Список литературы 87

Приложение № 1. Исследовательская анкета 93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Человеческие ресурсы являются одним из наиболее важных источников конкурентного преимущества компании. Мотивация сотрудников и сохранение их приверженности организации, являются двумя из наиболее важных проблем, с которыми сталкиваются организации сегодня. Повышение мотивации работников и приверженности через использование HR-практик широко признается современными исследователями. Недавние исследования утверждают, что высокопроизводительные практики и, в частности, практики HR с высоким уровнем приверженности влияют на результаты, формирующие поведение и отношение сотрудников. Такое поведение и отношение, в свою очередь, влияют на намерение сотрудников сменить место работы.

3

Тем не менее, один из недостатков в исследованиях практики HR является то, что основная часть исследований основана на управленческих отчетах. Этот тип исследования не позволяет изучить способы, которыми отдельные сотрудники могут испытывать или по-разному реагировать на HR-практики.

Таким образом, систематического исследования развития человеческих ресурсов как фактора повышения конкурентоспособности конкретной компании (ООО «Мираж Синема») еще не проводилось.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОМПАНИИ

1.1. Понятие конкурентоспособности компании

Термин «конкурентоспособность» является одним из наиболее часто используемых понятий в экономике, но он не является строго определенным, при этом отсутствует общепринятое определение конкурентоспособности. Английский термин «competitiveness» восходит к классическому латинскому слову «petere», означающего искать, атаковать цель и латинской приставке «com», означающей «вместе». В настоящее время он часто используется в самых разных контекстах и соответствует разным объектам исследования. Современное понимание данной категории восходит к периоду последней трети минувшего века. В 70-х годах двадцатого века американские экономисты использовали термин «конкурентоспособность» для анализа торговой «войны» между американскими и японскими компаниями, что

привело к попыткам точно определить степень конкурентоспособности конкурирующих экономик [61, р.32]. Другие исследования показывают, что нефтяной кризис и связанная с этим потеря сравнительного

преимущества некоторыми отраслями в развитых странах привлек внимание в этой экономической категории [38, р.54]. Хотя исследования конкурентоспособности были популярны в течение последнего полувека, только в последнее время стало понятно, какое большое число экономических явлений оценивается в зависимости от того, являются ли они конкурентоспособными или неконкурентоспособными. Поэтому несмотря на то, что конкурентоспособность является всесторонне рассматриваемым термином в экономических исследованиях как на макро-, так и на микроуровне, часто возникают с пониманием его значения, а также с измерением раскрывающих данное понятие показателей. Другие проблемы исследований связаны с большими вариациями факторов, воздействующих на конкурентоспособность в пространстве и времени. По словам Портера и Ривкина [48; 49; 50; 51], неправильное понимание концепции конкурентоспособности имеет опасные очевидные последствия для корпоративного выбора. Рассмотрим различные определения, значения, концепции и теории конкурентоспособности, а также показатели конкурентоспособности, которые чаще всего используются в представленной литературе. Конкурентоспособность является ключевым инструментом и основной характеристикой экономической активности. Ее важность отражает значимость термина «конкурировать», и, таким образом, это стимулирует уровень человеческих устремлений, позволяющее достичь самых высоких результатов, а также быть движущей силой технологических инноваций и роста производительности труда [38, р.57]. Станкевич считает, что «конкуренция является явлением, когда участники соревнуются друг с другом в стремлении к схожим целям, что означает, что действия, предпринятые некоторыми для достижения определенных целей, затрудняющие (или даже невозможные) достичь тех же целей другими» [56, р.18].

4

Конкуренция определяется как деятельность людей, которые стремятся достичь выгоды, получив то, что другие хотят получить в то же время и в тех же условиях [29, р.108]. Его суть основана на устранении конкурентов, действующих в той же отрасли и привлекающих тех же клиентов.

На отдельных рынках существуют четыре основные модели конкуренции:

совершенная конкуренция;
олигополистическая конкуренция;
монополистическая конкуренция;
чистая монополия [31, р.10].

Отрасль с совершенной конкуренцией включает множество конкурентов, предлагающих тот же продукт и сервис. Из-за отсутствия дифференциации продукта цена одинакова для всех конкурирующих компаний. Олигополистическая конкуренция охватывает нескольких компаний, производящих одинаковые или частично дифференцированные продукты. Это разнообразие включает уровень качества, особенности, стиль или обслуживание. Компания, которая производит тот же продукт, не может определить цены их продукты на более высоком уровне, чем рынок [35, р. 210].

Монополистическая конкуренция существует в отрасли, в которой многие конкуренты могут полностью или частично дифференцировать свое рыночное предложение. Ряд конкурентов нацелены на конкретный сегмент рынка, где они наилучшим образом могут удовлетворить потребности клиентов и, соответственно, устанавливать более высокую цену [35, р. 210].

Чистая монополия возникает, когда одна компания осуществляет все производство товаров или услуг в данной стране или области. Монополия такого типа может быть следствием правового регулирования, обладания патентом, наличия лицензии, эффекта масштаба или другие факторов. Государственное регулирование в данном случае приводит к установлению более низких цен и расширению масштаба производства во имя общего блага [35, р. 210].

Рассмотренные модели существенно различаются как по структуре рынка, так и по операционным методам конкурирующих субъектов. Рассмотрим характер и виды конкурентоспособности. Следует полагать, что конкурентоспособность является признаком конкурирующих субъектов. Наиболее точное определение конкурентоспособности было предложено Всемирным экономическим форумом в Лозанне в 1994 году, которая определила его как «способность страны или компании создавать большие богатство, чем их конкуренты на мировом рынке» (Доклад о конкурентоспособности мира 1994, 18).

1.2 Методы оценки конкурентоспособности компании

Оценка конкурентоспособности предприятия имеет важное значение для выживания и развития предприятий, а также обоснования принятия решений их руководством. Она позволяет решить следующие важные вопросы:

- 1) определить свою позицию на указанном рынке;
- 2) разработать стратегические и тактические меры для эффективного управления;
- 3) выбирать партнеров для организации совместного производства продукции;

5

- 4) привлечь объекты для перспективного производства;
- 5) разработать программы выхода предприятия на новые рынки сбыта.

Публикации, посвященные вопросам оценки конкурентоспособности предприятия, отличаются по уровню методологического и теоретического обобщения: от полностью сформированных теорий (таких как теория конкурентного преимущества и конкурентных преимуществ Портера на основе теории ценностей и т. д.) к статьям, раскрывающим определенные аспекты конкурентоспособности. Многие работы затрагивают анализ конкурентоспособности предприятия на основе различной по составу номенклатуры рассматриваемых факторов (от нескольких до двух-трех десятков) в соответствии с их классификацией и группировкой [7; 2; 11;12].

Существуют различные методы оценки конкурентоспособности предприятий. Каждый метод имеет свои особенности: авторы обосновывают использование различных подходов для расчета показателей конкурентоспособности предприятия, необходимость учета различных факторов для оценки и т. д. Не все существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия полностью подходят для конкретной организации. Поэтому очень важно выбрать метод, который в наибольшей степени соответствует положению и специфике деятельности организации.

Проведем сравнительный анализ различных методов оценки конкурентоспособности предприятий, который сформирует основу для того, чтобы выбрать наиболее подходящий метод для использования.

Как мы уже указывали, в настоящее время не существует общепринятого метода оценки конкурентоспособности предприятия, используемого на практике.

Каждая компания оценивает свою конкурентную позицию с точки зрения своей методологии. Направления и эффективность ее использования обычно не раскрываются. Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой комплексную многофакторную проблему, которая основывается на интерпретации и оценке на базе совокупности показателей, характеризующих различные аспекты деятельности предприятия.

Изучение и исследование конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки проводятся в работах, авторами которых являются М. Портер (1979), К. Нурмаганбетов [43, 42], М. Горыня (1998), Р. Фатхутдинов (1999), А.В. Печенкин [9] и другие. Ими разработаны теоретические и методологические аспекты оценки конкурентоспособности продуктов и предприятий. Тем не менее, несмотря на множество опубликованных материалов по этой важной теме, общепризнанная и универсальная методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятий в настоящее время не существует. Это обстоятельство объясняется сложностью проблемы.

М. Портер, разработавший, теорию конкурентных преимуществ, считает, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта предполагает полное и наиболее эффективное использование всех доступных ресурсов [49, р.32]. Математические аспекты теории сравнительных преимуществ раскрыли П. Самуэльсон и В. Столпер [10]. Но эта концепция абстрактна и труднореализуема на практике. Она применима для оценки конкурентоспособности компаний, которые в основном работают на международных рынках. Для предприятий, для которых характерно частое изменение производственных программ и отсутствие

6

технологической документации целесообразен перспективный метод оценки компетентностный подход [4, с.54]. Этот неформализованный метод основан на результатах экспертной оценки.

Существуют методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции. В соответствии с ней наиболее конкурентоспособными являются компании, где лучше всего работают все службы и подразделения. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования этих ресурсов (Лобанов, 2001). Есть два основных подхода к определению критерия конкурентоспособности на основе этой теории: структурная и функциональная. В соответствии со структурным подходом, статус предприятия может оцениваться с учетом

уровня монополизации отрасли, концентрация производства и капитала и барьеров для выходящих на рынок новых предприятий.

1.3. Особенности управления и развития человеческих ресурсов с ориентацией на конкурентоспособность
Понятие человеческих ресурсов представляет собой центральное понятие для оценки влияния труда как

важнейшего фактора производства на конкурентоспособность. Широко признано, что человеческие ресурсы являются важным активом и одним из ключевых факторов корпоративного успеха и устойчивого сравнительного преимущества [18, р.40]. Это подтверждает соответствующая литература по человеческому капиталу, а также ключевые концепции, связанные с развитием человеческих ресурсов. Нам необходимо уделить основное внимание различным системам управления в ряде ключевых стран, включая Германию, Великобританию и Японию, которые значительно повлияли на российскую систему управления человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы включают в себя явные и неявные знания и способности сотрудников, которые обеспечивают организационную конкурентоспособность. Хотя существуют значительные разногласия по поводу определения, основные характеристики человеческого капитала включают знания, навыки, способности и другие характеристики, воплощенные в отдельных личностях. Знания это фактическая или процедурная информация, необходимая для выполнения конкретной работы и основа для развития способностей. Навыки это уровень умения и способности человека выполнять определенную работу. Способности являются более устойчивые познавательные свойства личностями, необходимые человеку для успешного выполнения работы. Другие характеристики относятся к чертам личности или другим атрибутам, которые влияют на способность человека выполнять определенную работу [34, р. 43]. Помимо этих широко признанных основных характеристик, существуют и другие особенности индивида, которые можно считать ценными для организации: лояльность, потребность в достижениях и социальный капитал. Эти признаки могут расширять границы понятия человеческих ресурсов и ставить вопросы о том, как их развивать.

Учитывая важность человеческих ресурсов, их обучение и развитие становится критически важным и исследуется в рамках таких наук, как психология, менеджмент, управление персоналом и развитие человеческих ресурсов. В сфере управления человеческими ресурсами на организационном уровне приобретение человеческого капитала в значительной степени зависит от набора персонала, прежде всего

из среды студентов, что выгодно для компаний, поскольку это эффективный способ набрать большое количество способных сотрудников в короткие сроки. Набор студентов дает компаниям широкий выбор кандидатов и устанавливает связи со следующей группой студентов. Кроме того, новые выпускники, как правило, тесно сотрудничают со своим первым работодателем. Студенты знают, что им могут предложить хорошую работу еще до завершения учебы, что облегчает их переход на рабочее место. Тем не менее, набор из студенческой среды может быть дорогостоящим и может привести к дополнительным расходам, таким как поездки и обучение для новых выпускников, у которых было мало практической работы.

Специфические требования к человеческим ресурсам можно рассматривать как центральный элемент в HR-стратегии организации. Термин «развитие человеческих ресурсов» был введен в 1960-х годах и определен как процесс увеличения необходимых знаний, умений, навыков и способностей отдельных личностей. Это определение подразумевает, что набор, обучение и развитие становятся необходимыми для улучшения портфеля человеческого капитала, а также для повышения конкурентоспособности компании. Основной задачей организации, направленной на повышение конкурентоспособности, является улучшение качества человеческих ресурсов. Развитие человеческих ресурсов постепенно превратилось в целостный процесс, охватывающий организационное обучение и развитие, а также индивидуальное обучение. Методы, используемые в исследованиях по развитию человеческих ресурсов для совершенствования сотрудников, подразделяются на такие категории, как формальные программы, опыт развития на основе отношений и опыт развития на основе работы [23, р.689].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО «МИРАЖ СИНЕМА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мираж Синема»

Первый кинотеатр сети ООО «Мираж Синема» был открыт в апреле 2001 года в Санкт-Петербурге. В 2018 году в сеть входит 22 кинотеатра в 9 городах. Логотип «Мираж Синема» является оригинальным и привлекает внимание зрителей и гостей кинотеатра за счет яркого красного цвета и стилизация под киноленту букв, образующих слово «Мираж», выделяется среди остальных сетей кинотеатров. Основной услугой является показ фильмов различных жанров и возрастных категорий, а также услуги бистро и попкорн бара. Жанры фильмов, которые демонстрируются в кинотеатре, самые разнообразные: комедии, мультфильмы, боевики, триллеры, драмы, мелодрамы, ужасы, фантастика. Так же в прокате представлены оперы и спектакли. Фильмы имеют разные возрастные ограничения, которые устанавливает Министерство культуры, и носят рекомендательный характер, предназначенный для родителей,

принимающих решение о просмотре той или иной картины их детьми. Возрастные ограничения делятся на категории:

0+ - для детей до 6 лет;

6+ - для зрителей от 6 лет;

12+ - для зрителей от 12 лет;

16+ - для зрителей старше 16 лет;

18+ для зрителей старше 18 лет.

8

Согласно Федеральному закону от 29 декабря 2010 г. N 436-ФЗ, возрастное ограничение устанавливается для того, чтобы затруднить детям, подросткам, школьникам смотреть фильмы, которые не соответствуют их возрасту. В фильмах с возрастным ограничением используются выражения или есть сцены, которые запрещены для просмотра зрителям.[13]

Для детей до 6 лет. В фильмах или мультфильмах могут быть использованы моменты, которые могут напугать детей. Детям могут быть показаны ненатуралистические сцены насилия при условии торжества добра над злом, выражения сострадания к жертве и осуждения насилия.

Для зрителей от 6 лет. Фильмы с возрастной категорией 6+ могут содержать сцены или выражения неприемлемые для детей, краткие и ненатуралистические сцены насилия, болезней (за исключением тяжелых и смертельных), а также естественных или насильственных смертей и катастроф (без подробностей). Такие фильмы могут требовать внимания со стороны родителей.

Для зрителей от 12 лет. Фильмы возрастной категории 12+ могут содержать сцены насилия, убийств, катастроф, аварий без подробного описания. Возможны сцены с упоминанием алкоголя, табака, наркотиков с условием, что их употребление осуждается.

Для зрителей старше 16 лет. Некоторые сцены фильмов могут содержать грубую, нецензурную брань. Возможны эпизоды с употреблением алкоголя, табака, наркотиков. Сцены насильственного характера, сцены употребления алкоголя, курения или употребления наркотиков осуждаются.

Для зрителей старше 18 лет. Персонажи отвергают семейные ценности, используют нецензурную брань, играют в азартные игры, употребляют наркотики, алкоголь, при этом, их действия не осуждаются. В фильмах могут быть показаны сцены смертей, болезней, катастроф с описанием последствий.

Репертуар киносети основывается, в первую очередь, на современных блокбастерах. Репертуар фильмов обновляется еженедельно. Услуги кинопроката являются услугами массового спроса. В месяц выходит около 22-30 новых фильмов различных жанров и возрастных категорий. Каждый четверг выходят в прокат 4-7 новых картин, каждая из которых имеет свои преимущества и уникальные свойства. Из-за ограниченного числа копий некоторые фильмы могут демонстрироваться не во всех кинотеатрах сети. Киносеть представляет услуги кинопоказа, онлайн-бронирования билетов, консультации и информирования клиентов о репертуаре, проведения корпоративных мероприятий, конференций, индивидуальных просмотров кинофильмов, предоставления в аренду рекламных площадей, размещения рекламных видеороликов перед сеансами или на мониторах в фойе кинотеатра, размещения флаеров на территории кинотеатра, распространения флаеров через кассу кинотеатра и т.д.

Кинотеатр предоставляет возможность всем любителям кино приобрести товары:

Карты лояльности

3D-очки;

коллекционные металлические ведра для попкорна и сувениры.

Продукция попкорн баров является неотъемлемой частью посещения кинотеатра. Услуги баров и бистро имеют устойчивый спрос, что приносит до 60% прибыли киносети. Барную продукцию можно разделить на 2 категории. Первая категория – это та продукция, которая приносит значительную прибыль киносети: попкорн, начос, мороженое, газированная вода. Эти товары являются взаимозависимыми для

9

аудитории. Остальные продукты питания бара принадлежат ко второй группе, которая важна для ассортиментного набора и имеет своих потребителей – это чипсы, минеральная вода, соки, шоколад, мармелад и т.д.

2.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Мираж Синема»

По статистическим данным, проведенным компанией «Невафильм Research», на 01 марта 2017 года в России свою деятельность осуществляли 1421 кинотеатр, общее количество залов которых составляет 4448. Более 130 кинотеатров находятся в московском регионе и более 60 работают в Санкт-Петербурге. Почти половина (48,6%) от общего числа кинотеатров России приходится на миниплексы (от 2 до 8 залов)

– всего 684 площадок. На втором месте однозальники – 599 (42,2%). Еще 9,4% составляют мультиплексы (от 8 до 15 залов) – 134. Кинотеатров, которые насчитывают больше 23 залов, то есть мегаплексов, в стране всего 4 с общим числом залов 79. ООО «Мираж Синема» занимает 5 место по количеству кинотеатров в РФ среди самостоятельных сетей, не включая франшизы. В состав сети кинотеатров «Мираж Синема» входит 1 двухзальный кинотеатр, 1 четырехзальный кинотеатр, 2 мультиплекса и 18 миниплексов. В таблице 2 приведена статистика крупнейших операторов сетей кинотеатров, включая франшизы и кинотеатры на репертуарном планировании.

Главные офисы большинства сетевых кинотеатров находятся в городе Москва. За 2017-2018 годы кинотеатры «Формула Кино», «Киномакс», «Мираж Синема», «Синема Стар» расширили свои сети и открыли новые кинотеатры в регионах. Большинство из кинотеатров являются сетевыми и находятся в торговых комплексах.

Самой большой региональной сетью стал «Синема парк», который открыл три кинотеатра в Красноярске, в Саратове и в Ставрополе за прошедший год. В 2016 году сеть «Мираж Синема» открыла сразу в двух городах многозальные кинотеатры, тем самым увеличив количество кинотеатров до 21, а общее количество залов сети стало составлять 144. «Мираж Синема» улучшил свои позиции в рейтинге крупнейших киносетей, открыв площадки во Пскове и в Великом Новгороде. Для открытия кинотеатров потребовались большие затраты на реализацию и проведение маркетинговых исследований. В таблице 3 представлены основные сетевые кинотеатры в городе Санкт-Петербург.

2.3. Оценка процессов управления человеческими ресурсами в ООО «Мираж Синема»

Управление человеческими ресурсами в организации включает в себя множество аспектов. Поэтому для оценки системы человеческими ресурсами персоналом необходимо оценить взаимосвязь различных направлений управления человеческими ресурсами организации во взаимосвязи. Также следует оценить взаимосвязь между эффективностью управления человеческими ресурсами и достижением задач организации. Взаимосвязь определяется исходя из экономических показателей, в первую очередь, по прибыли.

Организация исследования и выборка

С целью оценки процессов управления человеческими ресурсами в ООО «Мираж Синема» было проведено исследование. Данное исследование носит количественный и перекрестный характер, поскольку сбор данных проводился на один момент времени [17, р.56]. Данные были собраны с помощью анкет-10

ного опроса. Мы раздавали анкеты HR-менеджерам и сотрудникам кинотеатров. Поскольку это исследование проводится на индивидуальном уровне, только заполненные анкеты в работники были использованы.

Менеджеры и их сотрудники должны были работать в одном подразделении. Все подразделения состояли из минимум пять участвующих сотрудников и одно менеджер. Для обеспечения полной анонимности анкеты были возвращены в закрытых конвертах. В совокупности 534 сотрудника принимала участие. Они были расположены в 24 современных кинотеатрах. Приложение I показывает больше подробности о типе и размере организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «Мираж Синема» НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

3.1 Проект развития человеческих ресурсов ООО «Мираж Синема»

Проведенное исследование показало, что в настоящее время ООО "Мираж Синема" столкнулось со следующими проблемами управления человеческими ресурсами:

1. специализированные HR-менеджеры имеют статус лишь специалистов, а не руководителя. Они не обладают достаточными властными полномочиями
2. В перспективе наблюдается недостаточная высокая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности управления человеческими ресурсами
3. наращивание численности человеческих ресурсов среди молодежи не позволяет руководству организации контролировать эффективность использования труда неопытных работников;
4. эффективность контроля соответствия работников потребностям компании недостаточно высокая.
5. Почти не используется нематериального стимулирования труда работников;
6. заработная плата устраивает большинство, но не всех работников организации, поэтому интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных

стимулов к более производительному труду.

Для решения данных проблем ООО «Мираж Синема» должна улучшить систему управления человеческими ресурсами с точки зрения подготовки и переподготовки персонала, улучшения качества работы и других важных параметров.

Работа по подготовке и переподготовке человеческих ресурсов является неотъемлемой частью управления организацией. Поэтому, как и все другие компоненты управления, эта работа должна быть предметом планирования.

К сожалению, типичная ситуация сегодня - это когда организация не уделяет достаточного внимания выявлению потребностей в обучении различных категорий работников. Это не потому, что это считается излишним, а просто потому, что в организации нет документов и правил, регулирующих процедуру или технологию для выявления этой потребности.

Многие организации не связывают продвижение по службе с необходимостью прохождения обучения

сотрудника, чтобы подготовить его к новой должности и решить новый круг задач. Если такая практика совершенно естественна для западных компаний, в которых менеджер, который получает повышение до начала работы на новом месте, проходит курс обучения, который готовит его к новым, более сложным и сложным задачам, тогда для многих российских организаций вопрос состоит в том, какие новые знания часто нужны менеджерам, которые получают повышение по службе.

Необходимость обучения различных категорий персонала в организации определяется как рабочими потребностями или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками сотрудников.

Потребность в обучении, получении новых знаний и развитии некоторых профессиональных навыков зависит от возраста, опыта работы, уровня квалификации, в частности, мотивации работы и других факторов. Более полный учет различий в уровне обучения участников тренинга позволяет снизить организационные расходы и более рационально использовать время сотрудников после тренинга.

Обучающиеся сотрудники могут начать обучение с разных уровней (этапов) программы, в зависимости от

их знаний и степени подготовки к усвоению материала.

Чтобы определить содержание и методы обучения, которые могут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественные (что преподавать, какие навыки развивать) и количественные (сколько сотрудников разных категорий нуждаются в обучении) потребности в обучении можно определить следующими методами:

Оценка информации о работнике, имеющейся в отделе кадров (опыт работы, опыт работы, базовое образование, если работник ранее участвовал в программах обучения или повышения квалификации);

Регулярная оценка результатов работы (сертификация). При регулярной оценке результатов работы (аттестации) могут быть выявлены не только сильные стороны, но и недостатки в работе данного сотрудника. Например, низкие оценки для сотрудников определенной профессиональной группы в столбце «профессиональные знания» показывают, что для этой категории работников была выявлена необходимость в обучении. Далее вы можете решить необходимость обучения и определить конкретную форму и содержание обучения.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по развитию и повышению конкурентоспособности человеческих ресурсов

Как было показано, важным параметром, определяющим нормальное функционирование ООО "Мираж Синема", является система управления персоналом. Политика управления персоналом является важным элементом кадровой политики организации, управление персоналом эффективно только до тех пор, пока персонал компании использует свой потенциал.

Итак, очень важно, чтобы система управления человеческими ресурсами была справедливой и логично.

В частности, благодаря хорошо выстроенной системе мотивации организация может повысить эффективность работы одного сотрудника и всей команды, повысить уровень квалификации человеческих ресурсов, сохранить квалифицированные человеческие ресурсы и сократить текучесть персонала. В

таблице приведены ожидаемые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в 2020 году.

Совершенствование системы развития человеческих ресурсов позволяет обучить лучшему способу преодоления наиболее острых проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в процессе обучения,

и, следовательно, повысить эффективность и достичь желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте мер, он достигает максимума в течение первых двух-трех месяцев, затем стабилизируется.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного магистерского диссертационного исследования мы пришли к следующим выводам:

1. В качестве основных факторов, влияющих на снижение эффективности и качества управления человеческими ресурсами в компании ООО «Мираж Синема» можно выделить также недостатки в системе набора и отбора персонала:

- отсутствие четко сформулированной стратегии управления персоналом; недостаток в информационном и нормативно-методическом обеспечении системы набора кадров;
- недостаточность внимания при формировании кадрового состава в процессе отбора претендентов вопросам комплектования коллективов;
- отсутствие прогнозирования степени использования потенциала работника при выявлении соответствия характеристик претендента требованиям рабочего места;
- недостаток анализа ожиданий сотрудников при найме и оценки возможности их выполнения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122с.
2. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 72-76
3. Дубинина Н.А. Сравнительная характеристика методов анализа и оценки конкурентоспособности продукции // Вестник АГТУ. 2013. № 2 С. 52-61
4. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия. решений. Вербальный анализ решений, М.: Наука. Физматлит, 1996
5. Лобанов М. М., Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №6. — с. 53-58
6. Магретта, Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 272 с.
7. Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – с. 33-39.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.:ИНФРА-М, 2009. - 13 288 с.
9. Печенкин А.В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. М.: МГЭИ, 2012. 123 с
10. Самуэльсон П. Экономика. Т. 1 / ; пер. с англ. В. Д. Антонова [и др.]. - Москва : Алгон, 1994
11. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов.— М.: БизнесШкола «Интел-Синтез», 2000.— 640 с
12. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособности организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2004
13. Федеральный Закон «О защите детей от информации» от 29 декабря 2010г. N 436-ФЗ, ст. 6, ст.7, ст.8, ст.9, ст.10.
14. Чурсин, А..А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью. Теория и практика. Москва : Изд. дом Спектр, 2012.
15. Allen, N. J., & Meyer, J. P.. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1990, 1-18. См. Также: Allen, N. J., & Meyer, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 1996, 252-276.
16. Aragon, I.B. and Valle, R.S., 2013. Does training managers pay off? The International Journal of Human Resource Management, 24(8), pp. 1671- 1684
17. Baker, T. L. (1999). Doing Social Research: Third Edition. Boston, MA: McGraw-Hill. P.56
18. Barney, J.B., and Wright, P.M. (1998), 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage,' Human Resource Management, 37, 31 – 46

19. Baron, R. M., & Kenny, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1986, 1173-1182
20. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., and Wall, T.D. The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study// *Personnel Psychology*, 61, 2008, 467-501.
21. Chursin A., Makarov Y., *Management of Competitiveness: Theory and Practice*, Springer International Publishing, Switzerland.2015
22. Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633-642
23. Conger, Conger & Martin, *Socioeconomic Status, Family Processes, and Individual Development*// *Journal of Marriage and Family* Jun; 72(3):2010, pp. 685-704
24. Faulkner D., BowmanC. , *Competitive strategies*, Gebethner & Ska, Warsaw. 1996
25. Forlicz S., *Microeconomic aspects of the flow of information between market players*, WSB Publishing House in Poznan, Poznan. 1996
26. Frey, R.S. *Knowledge Management Proposal Development, and Small Business*//*Journal of Management Development*, 20, 2001, 38-54
- 14
27. Garavan, T.N., Carbery, R. and Rock, A. Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European urnal of Training and Development*, 36(1),2012, 5-24
28. Gorynia M. , *Concept and methodology of research competitiveness. The competitiveness of the Polish economy in the era of integration with the European Union and globalization, Additional materials*, Warsaw School of Economics Group Lisbon, , *Borders competition Poltext*, Warsaw. 1996
29. Grzebyk M. , Krynski Z. , *Competition and competitiveness of enterprises. The theoretical approach, Social inequality and economic growth. Conditions efficient operation of the company and the region*, University of Rzeszow, Rzeszow. 2011.
30. Ivanov I. (2008), *Evaluation of competitiveness at the local level*, *Proceed ings of the 5th International Scientific Conference Business and management*, Vilnius, Lithuania, 16-17 May 2008, p. 54-58.
31. Jonas A., *Strategies of competition in the market of banking services, Library Manager and banker*, Warsaw.2002
32. Kisiel M., *Internet and competitiveness of banks in Poland*, CeDeWu, Warsaw. 2005
33. Klein, H.J., and Weaver, N.A. (2000), 'The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires,' *Personnel Psychology*, 53, 47 - 66.
34. Knowles M., Holton III E. & Swanson, R. *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Burlington, MA: Elsevier.2012
35. Kotler P., *Marketing analysis, planning, implementation and control*, SJA Publishing, Warsaw.1999
36. Kreitzer, M., & Klatt, M. Educational innovations to foster resilience in the health professions// *Medical Teacher*, 39(2), 2017, 153-159
37. Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. Cross-level effects of highperformance work practices on burnout: two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 2009, pp. 509-525.
38. Lech A. *Definicje i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki. Gospodarkaw teorii i praktyce* 2(9),2001, 77-86.
39. Lesniewski M. A., *The Resource Competitiveness of Enterprises, Economics and Organization of Enterprise* 4, 2014.
40. Lubinski,M. T. Michalski, J. Misala, *International competitiveness of the economy. Concepts and way of measuring*, , Institute for Development and Strategic Studies, Warsaw.1995
41. Nesterenko O. Comparative analysis methods for evaluation enterprise competitiveness//*Scientific Journal of Odessa National Economic University*, Vol. 19, No. 4, 2014, p. 86-94.
42. Nurmaganbetov K.K. *Market regulation of production and economic activities of the company on processing of agricultural products*, Gylym, Almaty.1997
43. Nurmaganbetov K.K., *Market regulation of production and economic activities of the company on processing of agricultural products*, Gylym, Almaty. 1997
44. Pallant, J. *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15* (second edition). Maidenhead: McGraw-Hill. 2005

45. Paul, A.K., and Anantharaman, R.N. Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of Causal Model// The International Journal of Human Resource Management, 14, 7,2003, pp 1246-126
46. Peccei, R. Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address, 15 January 2004. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam. 2004
47. Pfeffer, J. Organizational Demography. In L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press. 1983
48. Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
49. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press.
50. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
51. Porter, M.E. (1990). What Is National Competitiveness? Harvard Business Review, 68(2): 84-85.
52. Porter, M.E. and Rivkin, J.W. (2012). The Looming Challenge to U.S. Competitiveness. Harvard Business Review, 90(3): 54-62.
53. Rappaport A., Value for shareholders. Guide manager and investor, WIGPress, Warsaw. 2000
54. Rutkowski I., Marketing as a source of competitive advantage. Marketing as a factor and instrument of competition, , PWE, Warsaw. 1997
55. Sobel, M. E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological Methodology 1982 (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association. 1982
56. Stankiewicz M. J., The competitiveness of businesses, Building competitiveness companies in the conditions of globalization, , Home Organizer, Torun, 2005
57. The World Competitiveness Report, 1994, World Economic Forum, Lausanne.
58. van Veldhoven, M., & Meijman, T. F. Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: NIA, 1994
59. Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in workfamily enrichment and its work-related consequences. Journal of Vocational Behavior, 69(3), 445-461
60. Wilson W.J. When work disappears. The World of the New Urban Poor. New York: Vintage Books 2011
61. Wziątek-Kubiak A. Konkurencyjność polskiego przemysłu. Wyd. Bellona, Warszawa. 2003
62. Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses' job satisfaction and turnover intention. Canadian Public Policy, 33(1), 31-47

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/98048>