

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭСТЕЛЬ»)**

студентки 4 курса 442 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Гончаровой Анастасии Дмитриевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

_____ Фурсов А.Л.

Зав. кафедрой
д.э.н., профессор

_____ Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение. Актуальность выбранной темы заключается в том, что с развитием рыночной экономики одной из важных задач является наиболее эффективное использование кадрового потенциала. А если говорить об управлении персоналом на малом предприятии, то эта тема имеет множество нерешенных проблем, поскольку особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. На малых предприятиях часто отсутствуют документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

Степень разработанности проблемы выпускной квалификационной работы была исследована с помощью работ известных ученых, таких как Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И., Серченко А.Е., Ольхова Л.А., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Опираясь на свои исследования, Кибанов А.Я. и Дуракова И.Б. считают, что при управлении персоналом необходимо пользоваться вспомогательными средствами, позволяющими лучше справляться с отбором персонала, а Гордиенко Ю.Ф. и Обухов Д.В. в своих работах обосновывают важность всех функций управления персоналом. Они считают, что назначением системы управления персоналом являются своевременно сформулированные цели, соответствующие стратегии развития организации, постановка проблем и задач, нахождение способов и организации достижения целей.

Цель выпускной квалификационной работы: на основе анализа теоретических подходов и кадрового аудита изучить эффективность системы управления персоналом на малом предприятии ООО «Эстель» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Задачи:

- определить понятие управления персоналом на малом предприятии;

- рассмотреть методы, структуру и формы управления персоналом на малом предприятии;
- дать характеристику деятельности ООО «Эстель»;
- проанализировать кадровый состав ООО «Эстель»;
- оценить и проанализировать особенности реализации кадрового аудита управления персоналом в ООО «Эстель»;
- выявить сильные и слабые стороны системы управления персоналом на малом предприятии ООО «Эстель»;
- определить основные направления совершенствования управления персоналом на малом предприятии ООО «Эстель».

Методологическую основу данной работы составляет аналитический подход к рассмотрению системы управления персоналом предприятия с использованием общих и специальных методов научного познания, таких как сравнительный, статистический, социологический и др.

Теоретическая база выпускной квалификационной работы состоит из работ таких отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, менеджмента, экономики как Егоршин А.П., Михайлина, Г.И., Маслова Я.Ю., Рахимова Д.Н., Травин В.В., Потемкин В.К., Ярмо Д.И., Герасюта Д.В. и др.

Информационная база выпускной квалификационной работы состоит из законодательных и нормативных актов Российской Федерации и ее субъектов, инструкций по вопросам кадровой политики, применяемых методов и показателей.

Практическая разработанность выбранной темы состоит в том, что в ходе написания выпускной квалификационной работы была проанализирована кадровая политика организации, ее количественные и качественные показатели, причины и последствия для организации.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, состоящих из восьми параграфов, заключения и списка использованной литературы.

Основное содержание. Управление персоналом – это целенаправленное воздействие на систему и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

Персонал организации – это один из видов ее ресурсов. Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности¹.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации². Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Процесс управления персоналом должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляться «не просто так», а быть ориентированным на решение каких-то проблем, стоящих в данный момент перед организацией.

¹ Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – С. 287

² Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2005. – С. 645

В организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих³:

- место работы находится недалеко от дома;
- работникам часто импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- участие в доходах предприятия;
- работники могут стать акционерами или партнерами.

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе⁴.

Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала, – наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать приемы его реализации, научиться пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития.

³ Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практич. Пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – СПб. : Питер, 2014. – С. 20

⁴ Михайлина, Г.И. Управление персоналом : учеб. пособие. / Г.И. Михайлина. – М. : Дашков и К, 2015. – С. 311

Методами управления персоналом (МУП) называют способы, с помощью которых происходит воздействие на коллективы и отдельные категории работников, с целью воздействия на их деятельность для улучшения работы предприятия⁵. Существует три группы МУП: экономические, административные и социально-психологические.

Организационная структура службы управления персоналом практически по всем параметрам определяется размерами и нравом предприятий, спецификой выпуска продуктов или услуг. Малые предприятия отличаются отсутствием специальных служб по управлению персоналом, где функции по управлению персоналом выполняют линейные руководители. Ряд организаций создают подразделения по управлению персоналом, которые объединяют все отделы, относящиеся к работе с персоналом, под единым управлением руководителя по кадровому менеджменту.

Отдел кадров – этот отдел, осуществляющий кадровую политику организации. К сожалению, малые предприятия, такие как ООО «Эстель», зачастую не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Разработкой и реализацией кадровых решений обычно занимаются первые лица в организации или небольшие отделы. При этом положительный момент заключается в том, что лицо, определяющее стратегию развития организации, одновременно принимает стратегические решения, обеспечивающие реализацию развития организации.

Как таковой, службы управления персоналом в ООО «Эстель» не существует, а функции управления персоналом распределены между подразделениями. Такая ситуация значительно снижает эффективность бизнеса в целом, особенно при росте численности сотрудников и количества задач в области подбора и обучения кадров. Руководители подразделений, кроме своих первоочередных задач, занимаются подбором и отбором кадров, адаптацией вновь принятого персонала, обучением на местах.

⁵ Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 241

Управление персоналом в ООО «Эстель» регламентируется действующим трудовым законодательством и организационно-распорядительными документами:

- Трудовым Кодексом РФ;
- положением об оплате труда;
- положением об установлении доплаты работникам;
- правилами внутреннего трудового распорядка работников.

Динамика численности персонала является положительной. Начиная с 2015 года, численность персонала ООО «Эстель» выросла к 2017 году на 30 человек. Это связано, в первую очередь, с расширением складского комплекса, что повлекло увеличение объема работ и, как следствие, вызвало потребность в дополнительных сотрудниках.

ООО «Эстель» соответствует демократический стиль управления, т.е. это совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений. Руководители подразделений ООО «Эстель» могут независимо от утраты времени объяснять и уделять сотруднику время для того, чтобы сотрудник понял предоставленную информацию. Руководители стимулируют благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Интервью с начальником отдела кадров выявило, что управление персоналом не входит в обязанности сотрудников отдела кадров и не прописано в их должностных инструкциях, кроме обязанности по найму и отбору кадров. Кроме этого, начальник отдела кадров пояснила, что система оплаты труда предприятия предполагает наличие нескольких видов систем, в которых заработная плата в общем виде состоит из двух частей - переменной и постоянной. Переменная часть заработной платы является зарплата за выполнение плана предприятия, а постоянная – это оклад. Переменная часть

заработной платы служит средством мотивации персонала к выполнению плана.

Исходной точкой отбора и найма персонала в ООО «Эстель» является определение потребности в персонале. Иногда руководитель подразделения приводит на вакантную должность своего кандидата или предлагает занять ее подходящим, на его взгляд, сотрудникам внутри компании. Но зачастую руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах, требование к кандидату и должностную инструкцию.

В результате проведенного анализа деятельности организации выявлена необходимость внедрения следующих мероприятий:

– мероприятие 1 – изменение оплаты труда с целью формирования мотивационной системы персонала;

– мероприятие 2 – внедрение механизма оценки эффективности персонала с целью определения сотрудников, нуждающихся в обучении, готовых к повышению в должности, по результатам чего будет производиться составление перечня сотрудников на повышение квалификации и кадрового резерва.

Мероприятие 1. Изменение оплаты труда с целью формирования мотивационной системы персонала.

На сегодняшний день оплата труда в ООО «Эстель» состоит из окладной и премиальной части, при этом премиальная часть выплачивается при достижении выполнения финансового плана. Размер премиальной части определяется по усмотрению руководства и не имеет фиксированного значения, что не позволяет сотрудникам предприятия рассчитать свой возможный доход, а, тем самым, теряется мотивационная составляющая при выполнении работы.

В рамках предлагаемых мероприятий по улучшению кадровой политики предприятия предлагается изменить политику премиальных выплат путем обозначения конкретной суммы премии за определенное превышение финансового плана. Внедрение такого мероприятия позволит:

- создать систему материального стимулирования персонала;
- повысить производительность труда;
- позволит персоналу прогнозировать объем получаемой прибыли;
- создаст понимание смысла выполняемой работы;
- сократит простои складского производства;
- создаст заинтересованность сотрудников в деятельности предприятия;
- повысит прибыль предприятия

Мероприятие 2. Внедрение механизма оценки эффективности персонала с целью определения сотрудников, нуждающихся в обучении, готовых к повышению в должности, по результатам чего будет производиться составление перечня сотрудников на повышение квалификации и кадрового резерва.

Нововведения периодически затрагивают сферу продаж, складского хозяйства и логистики и напрямую касаются деятельности ООО «Эстель». Вводится новое оборудование, технологии, требования, изменяется законодательство. И как бы хороши ни были сотрудники организации, с течением времени им необходимо восполнять пробелы и получать новые знания.

Развитие компании во многом зависит от ее сотрудников. Однако, как бы высоки ни были знания сотрудников, со временем в производство вводится новая техника, происходит изменение стандартов, требований, а также меняется законодательная основа деятельности. Данные нововведения требуют от руководителя своевременного отклика, который будет направлен на улучшение знаний в изменившейся профессиональной области.

В данном случае результатов можно добиться путем повышения квалификации. Она подразумевает обучение специалистов, которое направлено на обновление теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Отобрать персонал на курсы повышения квалификации поможет оценка эффективности деятельности персонала. Оценку эффективности деятельности персонала планируется производить по методу Management By Objectives (MBO).

MBO или Управление по целям является одним из наиболее объективных способов показать, насколько эффективен сотрудник на своем рабочем месте.

Оценки эффективности специалиста на основании выполнения поставленных задач предполагает, что руководитель организации в начале года формулирует для каждого подчиненного четко поставленные, выполнимые задачи по следующим показателям:

- объем продаж;
- издержки от недостачи товара на складе;
- прирост клиентской базы;
- уровень затоваривания склада.

При этом для каждого подразделения согласовываются цифровые плановые показатели на год, обсуждаются возможные стратегии и тактики работы для достижения поставленных целей.

Мероприятие 3. Совершенствование организационной структуры отдела кадров.

В организационную структуру отдела кадров введена должность менеджера по развитию персонала, в обязанности которого будет входить осуществление мероприятий по управлению персоналом.

Таким образом, можно отметить, что общая численность персонала организации изменилась в большую сторону на 1 человека, соответственно, вызвала увеличение затрат на оплату труда персонала.

Среднемесячная заработная плата менеджера по развитию персонала составит 22 000 рублей. Среднегодовые затраты на оплату труда менеджера по развитию персонала составят:

Таким образом, экономический эффект от внедрения мероприятий составит 18 146 тыс. руб.

Заключение. На основании проведенного исследования в области управления персоналом на малых предприятиях можно сделать следующие выводы.

Система управления персоналом является организационно-методической основой осуществления управленческих функций и включает совокупность подсистем, механизмов и инструментов, отражающих и обеспечивающих отдельные стороны работы с персоналом предприятия.

Эффективный кадровый менеджмент на малом предприятии способствует росту производительности труда и обеспечивает успешную деятельность предприятия. Для поиска, отбора, найма и развития персонала требуется достоверная информация о потребностях в трудовых ресурсах. В целях стимулирования кадров малого предприятия существует необходимость в разработке системы оценки эффективности его деятельности. Малое предприятие должно иметь налаженное кадровое делопроизводство, что позволит обеспечить «прозрачность» исполнения работниками дисциплины, чем усилит уровень их ответственности. Для достижения нормальных деловых вертикальных коммуникаций между руководством малого предприятия и персоналом требуется систематическое общение с сотрудниками, их мотивация, устранение возникающих у них проблем и конфликтов в коллективе. Разрешение конфликтов на малом предприятии зачастую связано с уровнем профессионализма руководителя, его умением контактировать с работниками, что в первую очередь определяет его общая культура.

Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом становится весьма актуальной. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении. Но мы видим, что основные черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях,

поэтому не случайно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии. Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала, – наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать приемы его реализации, научиться пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития.

В качестве объекта исследования было выбрано малое предприятие ООО «Эстель», являющееся предприятием оптово-розничной торговли. Как таковой, службы управления персоналом в ООО «Эстель» не существует, а функции управления персоналом распределены между подразделениями. Такая ситуация значительно снижает эффективность бизнеса в целом, особенно при росте численности сотрудников и количества задач в области осуществления функций по управлению персоналом.

В результате проведенных исследований были выделены положительные и отрицательные моменты в деятельности организации.

Положительными сторонами являются:

- наличие благоприятного психологического климата в коллективе;
- квалифицированный персонал;
- осуществляются тренинги активных продаж.

К отрицательным моментам относятся:

- отсутствие ответственных лиц за выполнение функций по управлению персоналом;
- отсутствие следующих функций в системе управления персоналом:
 - а) оценка эффективности деятельности персонала;
 - б) повышение квалификации;
 - в) создание кадрового резерва;
 - г) мотивация персонала.

С целью устранения недостатков деятельности предприятия в области управления персоналом выявлена необходимость внедрения следующих мероприятий:

– мероприятие 1 – изменение оплаты труда с целью формирования мотивационной системы персонала;

– мероприятие 2 – внедрение механизма оценки эффективности персонала с целью определения сотрудников, нуждающихся в обучении, готовых к повышению в должности, по результатам чего будет производиться составление перечня сотрудников на повышение квалификации и кадрового резерва;

– мероприятие 3 – совершенствование организационной структуры отдела кадров.

Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 18 146 тыс. руб.