

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 «МТА-ТРАНС»)**

студента (ки) 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Мохначевой Надежды Сергеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., профессор кафедры
менеджмента и маркетинга
должность, место работы, уч. степень, уч. звание
инициалы, фамилия

Александрова Л.А.
подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание
инициалы, фамилия

Дорофеева Л.И.
подпись, дата

Саратов 2018 г.

ВВЕДЕНИЕ. Управление, как процесс, сложное многогранное явление, обозначающее особый вид трудовой деятельности. Необходимость управления возникает тогда, когда есть совместный труд в форме хозяйственной деятельности и общая цель.

Любая организация в условиях современной рыночной экономики – это система, «живой организм», объединяющая деятельность людей для достижения общих целей. В современном мире рыночных отношений персонал организации рассматривается и является не только инструментом получения прибыли, а представляет собой главный ресурс, капитал для достижения целей организации, ее выживания в конкурентной среде, ее развития и рентабельности. Человек наделен неограниченными интеллектуальными, креативными, творческими способностями, необходимыми в организационной, технической, предпринимательской, экономической и других видах деятельности.

Актуальность темы. Бизнес является одним из основных звеньев рыночной экономики, которое охватывает все сферы деятельности и является источником социального, экономического и политического развития общества. Приоритетное направление в вопросе бизнеса отдается малому бизнесу. При решении задач малый бизнес опирается на поиск инновационных путей, на умение привлекать и использовать разные ресурсы. Для государства малый бизнес - это один из важнейших элементов, от уровня развития которого, зависит решение многих экономических и социальных проблем в обществе.

Малый бизнес в России начинает активно развиваться, но сталкивается с рядом трудностей: высокой конкуренцией, как в своем сегменте, так и относительно монополистов рынка, выживание в условиях кризиса, ограниченность капитала, налоги, давление проверяющих государственных органов. Зачастую весь функционал управления персоналом вынужден брать на себя директор организации, либо специалист другой сферы деятельности, что, занимает много их внимания. Руководители малых предприятий в

России в большинстве случаев не считают должным беспокоиться о кадровом администрировании, соблюдении требований законодательства РФ, комфортных и безопасных условиях труда своих работников, мотивации и стимулировании их на труд, грамотной аттестации и оценки сотрудников, работе с конфликтами и создании благоприятного здорового социально – психологического климата в коллективе. Распространен ошибочный подход к работникам, как к «расходному материалу». Малый бизнес в России в своем большинстве не желает много тратить, а потом пожинать плоды, создатели малых компаний ставят себе цели, как можно больше обогатиться в короткие сроки, забывая о долгосрочной перспективе. И здесь крайне важно осознание руководителем того, что грамотно построенная система управления персоналом - залог успеха компании, что хороший работник – это удовлетворенный работник. Для этого необходим профессионал, который приведет компанию к успеху. Обеспечит, за счет грамотной работы с персоналом, результативность и эффективность деятельности организации.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить особенности управления персоналом на малом предприятии и обосновать направления совершенствования управления персоналом в ООО «МТА-ТРАНС».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом, ее цели, функции, методы;
- изучить отличительные черты и актуальные проблемы управления персоналом в малых организациях России;
- провести анализ деятельности по управлению персоналом в организации малого бизнеса на примере ООО «МТА-ТРАНС»;
- разработать предложения по совершенствованию управления персоналом на малом предприятии ООО «МТА-ТРАНС»;
- рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Объект исследования – процесс управления персоналом в ООО «МТА-ТРАНС».

Предмет исследования – организационно – управленческие отношения, возникающие в процессе управления.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды зарубежных и российских исследователей по проблемам реализации управления в организации И. К. Адизеса, Варданяна И.С. Проблемы управления персоналом на малых предприятиях широко обсуждаемы в прессе и интернет источниках, таких как профессиональные веб – форумы, чаты, блоги, статьи на корпоративных HR-порталах. Вопросы и советы, а также особенности управления персоналом на малых предприятиях освещены в периодической и научной литературе Максимцова М.М., Горфинкеля В.Я. Основой для исследования природы управления, его функций и методов послужили труды А. Я. Кибанова, Д. МакГрегора. Законодательной базой для исследования выступили Федеральные законы РФ, Постановления Правительства РФ, Трудовой и Гражданский кодексы РФ.

Методы исследования. В исследовании были использованы методы теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования при создании и реализации эффективной системы управления персоналом в организации.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из обозначения и сокращений, введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, глоссария и приложения. В работе представлено 16 таблиц, 4 рисунка и использовано 34 источника.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления персоналом на малом предприятии» раскрываются содержание, цели, функции, методы системы управления персоналом в целом, а также характеристика, особенности и проблемные стороны управления персоналом на малых предприятиях России.

Система управления персоналом организации – это сложный многоуровневый механизм, который призван первым, реагировать на внешние раздражители, обеспечивая устойчивое положение в кризисные моменты. Система, в которой реализуются основные функции управления персоналом: *планирование, организация, мотивация и контроль*, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Имеет субъект и объект управления. Стратегическая *цель* системы управления персоналом заключается в обеспечении эффективной работы всех функциональных отделов организации для получения максимальной прибыли и повышении конкурентоспособности организации.

Любая организация в условиях современной рыночной экономики – это система, «живой организм», объединяющая деятельность людей для достижения общих целей. Важный фактор, влияющий на выбор методов управления персоналом малой организации – это степень её жизненного цикла. Каждая организация, независимо от ее масштаба деятельности, подобно живому организму, проходит несколько стадий жизненного цикла. Каждой стадии присущи специфические черты структуры и формы контроля, свои цели и задачи, а также неизбежные проблемы ловушки и кризисы. При этом каждый этап может стать последним, если руководство вовремя не сможет определить проблемы и применить меры по их решению, так как проблемы одновременно выступают в качестве возможностей развития.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании; кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении

кадрового потенциала и потребности организации в персонале. *Целью* управления персоналом является решение управленческих задач по организации выполнения планов предприятия, обеспечение предприятия персоналом качественного и количественного состава, способным к исполнению поставленных задач, выработка управленческих процедур и правил, контроль и мотивация.

Понятие «метод» в деятельности управления персоналом организации подразумевают способы воздействия на коллектив и отдельных работников для осуществления координации их труда с целью достижения конкретных результатов. Выделяют три группы *методов* управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально – психологические.

Грамотно построенная система управления персоналом, которая объединяет функции всех видов управления – залог успеха компании.

Малый бизнес для государства это один из важнейших элементов, от уровня развития которого, зависит решение многих экономических проблем, поэтому его развитие крайне важно для благосостояния общества в целом. Малые предприятия – это небольшие хозяйствующие субъекты (индивидуальные предприниматели или юридические лица), характеризующиеся малыми объёмами производства, выручкой и ограниченными по штату работников. Малый бизнес имеет ряд ценных преимуществ, как на уровне бизнеса, так и на государственном уровне:

- относительно небольшой стартовый капитал;
- возможность полного контроля над организацией, что экономит время на принятие решений;
- легкость управления организацией, что даёт возможность контролировать все процессы;

- мобильность и гибкость относительно требований рынка, потребителя так и места деятельности;
- доступность продвижения, рекламы;
- франчайзинг, что позволит начать дело по созданной схеме с возможностью финансирования и использования технологий и бренда крупной компании;
- создание новых рабочих мест;
- рост среднего класса за счёт увеличения собственников частного бизнеса;
- рост доли экономически активного населения, способствующий росту дохода граждан в целом;
- создание конкурентной среды;
- создание площадки для раскрытия потенциала личности, то есть возможность воплощать идеи, получать опыт, развиваться и совершенствоваться в своей деятельности.

Недостатки малого бизнеса:

- ограниченность капитала (оборотных средств), что может сдерживать дальнейшее развитие компании;
- конкуренция с крупными компаниями, имеющими «имя» и рычаги влияния на рынке;
- трудность выживания в условиях кризиса, в том числе получение кредитных средств.

Управление персоналом на малом предприятии, не зависимо от сферы деятельности, имеет ряд особенностей:

- Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда;
- Отсутствие многоуровневой организационной структуры;
- Относительно более высокая информированность работника;
- Меньшая степень бюрократичности в работе;
- Отсутствие организационного обучения;

- Повышенные требования к личным качествам работника;
- Широкий выбор работников;
- Ориентация на косвенные доказательства профессиональной пригодности;
- Отсутствие кадровой службы;
- Социальная незащищенность.

В связи с отсутствием понимания стратегической роли персонала, российский бизнес в сфере управления сталкивается с рядом проблем:

- Значительные различия в размере оплаты труда сотрудников одной квалификации, а также между специалистом и руководителями;
- Отсутствие программы действий в отношении персонала;
- Отсутствие автоматизированной системы учета кадров;
- Нарушение норм трудового законодательства и трудовых прав работника;
- Недооценивание, преуменьшение значимости управления персоналом, как вида деятельности;
- Высокая текучесть кадров;
- Проблема «свой человек»;
- Дефицит квалифицированных кадров;
- Низкая исполнительная и трудовая дисциплина работников.

Без комплексного подхода к управлению людьми на малом предприятии, использование даже самых современных инструментов, не приведет к эффективному результату от деятельности. Руководителям малого бизнеса стоит учиться мастерству лидерства, маркетинга, менеджмента и инновационному управлению трудом своих сотрудников с учетом особенностей современного экономического положения России.

Во 2 главе «Анализ особенностей управления персоналом в ООО «МАТ-ТРАНС» проведен анализ характеристик деятельности предприятия,

основных функций и особенностей построения управления персоналом в организации и возникающие проблемы.

ООО «МТА-ТРАНС» зарегистрировано 13 сентября 2010 г. в г. Москве в качестве коммерческой организации малого предпринимательства, ведущее основную деятельность по автомобильному грузовому транспорту и услуг по грузоперевозкам. В компании трудятся 27 человек, из них 12 чел. штатные специалисты и 15 чел. на основании ДГПХ. Оплата труда производится по усмотрению работодателя и имеет повременную и сдельную форму.

Показатели производственно – финансовой деятельности организации дают право сделать вывод, что организация относительно стабильно занимает свое место в бизнес среде своего уровня, имеет средства для погашения задолженностей, имеет небольшой капитал. Основным человеческим ресурсом являются водители – экспедиторы (20 чел.), а автомобили – основным техническим ресурсом (20 авт.).

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом в лице генерального директора. В его обязанности также входит решение важных вопросов касаясь кадрового состава, кадровой политики и организационной культуры организации. Частично исполняет обязанности инспектора по кадровому делопроизводству бухгалтер.

Мной были проведены сравнительные анализы последних четырёх лет, предшествующих текущему году по движению персонала с учетом несписочного состава с расчетом коэффициента текучести кадров, половозрастной структуре персонала и его квалификационного уровня, анализ показателей по труду и заработной плате в соотношении со средней заработной платой по региону.

Управление персоналом в ООО «МТА-ТРАНС» сводится к реализации следующих функций:

1. найм, отбор и приём персонала;
2. адаптация;

3. повышение квалификации персонала;
4. организационная культура.

Положительными направлениями в управлении персоналом ООО «МТА-ТРАНС» являются:

- существует доверие между сотрудниками, с одной стороны, между сотрудниками и руководством - с другой;
- в фирме идет свободное движение информации «по горизонтали» и «по вертикали».
- руководство поддерживает инициативу повышения квалификации и проявляет лояльность к работникам;
- стабильные выплаты вполне конкурентоспособной заработной платы.

Отрицательные направления в управлении персоналом ООО «МТА-ТРАНС»:

- отсутствие сплоченности персонала, дух команды. Делается акцент не на совместные достижения, а на личные достижения сотрудников, что в свою очередь порождает конкурентную борьбу, ведущую к конфликтным ситуациям, как открытого, так и скрытого характера;
- плохо развита социальная работа относительно качества труда работников;
- не ведется работа в области разработки мотивации, аттестации персонала и оценки труда;
- не соблюдается должным образом ведение кадрового делопроизводства, что грозит серьезными санкциями для организации в случае проверки;
- отсутствует система учета кадров;

- не разработаны и не применяются Положения по работе с кадрами, ЛНА, должностные инструкции, которые могли бы дисциплинировать, стимулировать и мотивировать персонал на более эффективную работу.
- отсутствует положение нормирующее режим работы и времени отдыха, что провоцирует «профессиональное выгорание» работников из – за физических перегрузок.

В 3 главе «Направления совершенствования управления персоналом в ООО «МТА-ТРАНС» автором предлагается программа по совершенствованию функции управления персоналом и производится расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Производится сравнительный анализ трех вариантов выделения функции управления персоналом в организационной структуре, просчитываются затраты на каждое из них. Вариация:

- передача функционала в аутсорсинговую компанию;
- ввод штатной единицы в организационную структуру на полную занятость;
- ввод штатной единицы в организационную структуру на условиях частичной занятости (0,5 ставки)

Подводится итог по затратам на каждый предложенный вариант выделения функции управления персоналом в организационной структуре.

Данные отображены в таблице 1.

Таблица 1 – Соотношение затрат на выделения функции управления персоналом в организационной структуре в ООО «МТА-ТРАНС»

| Исполнитель | Затраты (тыс.руб./год) |
|--|-------------------------------|
| Директор | 333 522 |
| Менеджер по персоналу на полную занятость | 786 340 |
| Менеджер по персоналу на частичную занятость | 443 170 |
| Аутсорсинговая компания (КД+Орг.Менеджмент) | 507 504 |

Предлагается наиболее перспективный вариант - это штатный специалист на неполный рабочий день, с оплатой труда, пропорционально отработанному времени.

Предлагается реализовать социально-психологические методы управления в работе с персоналом для повышения качества жизни персонала:

- организовать стоянку для личного автопарка, с зоной отдыха и сна, и зоной для соблюдения санитарно-гигиенических потребностей водителей;
- изменить внутренний климат фирмы, поспособствовать большей сплоченности коллектива. Ввести нематериальные поощрения в виде почетных грамот за плодотворный труд и стаж работы, поздравление с праздником и памятные подарки ко Дню защитника Отечества, День рождения сотрудника;
- устраивать корпоративные мероприятия раз в год в День создания компании;
- Работать с возражениями и недовольством персонала;
- Создать сайт организации в интернете, что повысит статус и конкурентоспособность компании;

Реализовать в рамках создания сайта следующие проекты:

- ✓ *Проект «Организационный форум»*
- ✓ *Проект «История МТА-ТРАНС в лицах»*

Большинство из предложенных мероприятий (табл.2), носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли.

Годовой объем выручки до реализации предложенных мероприятий составляет 17 414 000 млн.руб. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку не менее чем на 30% в год. Расчет экономической эффективности данных мероприятий показал их целесообразность. Так, затраты на мероприятия составят 1 456

220 млн. руб., выручка от реализации увеличится на 3 767 980 млн. руб., рентабельность предложенных мероприятий составит 259%. Затраты окупятся примерно через четыре месяца после их реализации.

Таблица 2 - Соотношение предложенных мероприятий и требуемых затрат по улучшению системы управления персоналом ООО «МТА-ТРАНС»

| Мероприятия | Стоимость в год (тыс.руб.) |
|---|----------------------------|
| Разработка и создание сайта | 115 000 |
| Почетные грамоты | 1 350 |
| Подарки на Новый год | 10 800 |
| Подарки на День защитника Отечества | 5 400 |
| Корпоративный выезд | 30 500 |
| Менеджер по персоналу на неполную занятость | 443 170 |
| Строительство автостоянки для автопарка | 850 000 |
| ИТОГО | 1 456 220 |

В заключение выпускной квалификационной работе содержатся основные выводы по теме исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Система управления персоналом – это система, в которой реализуются функции управления персоналом, она включает субъект, объект и методы управления персоналом. По своей структуре это сложный многоуровневый механизм, который призван первым, реагировать на внешние раздражители, обеспечивая устойчивое положение в кризисные моменты. Стратегическая *цель* системы управления персоналом заключается в обеспечении эффективной работы всех функциональных отделов организации для получения максимальной прибыли и повышении конкурентоспособности организации. Несмотря на сложность структуры, знать основы построения

СУП необходимо и менеджерам малых организаций для перспективного развития функций управления персоналом на малых предприятиях.

Целью управления персоналом является решение управленческих задач по организации выполнения планов предприятия, обеспечение предприятия персоналом качественного и количественного состава, способным к исполнению поставленных задач, выработка управленческих процедур и правил, контроль и мотивация.

Для того, чтобы построить эффективную СУП в организации малого бизнеса необходимо учитывать множество факторов внешней и внутренней среды, анализировать качество и количество персонала, учитывать разработки российских и зарубежных ученых и практиков в сфере управления, проводить анализ экономической эффективности и социальной удовлетворенности персонала.

Управление персоналом на малых предприятиях имеет ряд особенностей и проблем, которые необходимо учитывать при построении или усовершенствовании СУП в организации.

Общая характеристика деятельности ООО «МТА-ТРАНС» показала, что это коммерческая организация, учрежденная одним лицом, ведущая деятельность по автомобильным грузоперевозкам. Располагает работниками в количестве: 12 штатных единиц и 15 внештатных. Имеет крупного заказчика в лице ПАО «Трансконтейнер». Это говорит о доверии к организации в сфере деятельности, и устойчивом финансовом положении для долгосрочного развития, что подтверждают данные бухгалтерского баланса в динамике за четыре года предшествующих 2018 году.

В процессе анализа мы увидели, что функции по управлению персоналом выполняются не надлежащим образом. Такие процессы как кадровое делопроизводство, учет кадрового состава, оценка персонала, аттестация, охрана труда проводятся не в полной мере, а мотивация и стимулирование труда и вовсе отсутствуют. Как следствие в организации

высокий коэффициент текучести, неудовлетворенность трудом, повышенный уровень конфликтности.

Для устранения выявленных недостатков в управлении персоналом в ООО «МТА-ТРАНС» необходима реализация следующих мероприятий:

- принять в штат на неполную занятость Менеджера по управлению персоналом и передать ему функционал по кадровому делопроизводству и организационному менеджменту;
- обеспечить реализацию направлений для повышения качества жизни персонала: организовать личную стоянку с комнатой отдыха и санитарно – гигиенических мест для водителей – экспедиторов; создать сайт компании для повышения статуса компании, размещения информации об успехах и достижениях работников и организации в целом.
- ввести нематериальные поощрения в виде почетных грамот за плодотворный труд и стаж работы, небольшие подарки и поздравление с праздником, раз в год проводить корпоративное мероприятие, работать с возражениями и недовольством персонала.

Расчет экономической эффективности данных мероприятий показал их целесообразность.