

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Особенности управления персоналом на малом предприятии на примере ООО
"Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов"

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 541 группы
направления 38.03.03 "Управление персоналом"
Экономического факультета
Ложковой Екатерины Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Д.И. Милованов

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день управление персоналом признано одной из существенных сфер жизни организации, способной неоднократно увеличить ее эффективность.

Трудовые ресурсы представляют собой главную ценность любой организации, поэтому при управлении персоналом, также и наемными работниками, работодателями и иными владельцами организаций нужно иметь в виду установление организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления.

На актуальность темы выпускной квалификационной работы указывает увеличение образовательного и культурного потенциала сотрудника, увеличение его личных запросов к осуществляемой работе. В реальное время идет развитие новейшего, наиболее зрелого образа сотрудника, который не будет довольствоваться повиновением и обезличенным, механическим трудом, а стараться найти в собственном труде смысл своей жизни, быть активным участником или даже совладельцем фирмы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» Предметом исследования выступает система управления персоналом на малых предприятиях.

Цель выпускной квалификационной работы - это выработка рекомендаций и предложений для совершенствования системы управления персоналом; формирование умений для практического использования полученных знаний в поиске и анализе способов решения актуальных производственных проблем; выработка подхода для разрешения экономических, управленческих и социальных задач; поиск определенных путей для совершенствования рассматриваемых проблем в ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов». Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

-раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления персоналом на малом предприятии;

-проанализировать систему управления персоналом в ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов»"

-выявить достоинства и недостатки системы управления персоналом в ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов»"

-определить главную проблему на предприятии ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов»"

-разработать рекомендации и меры по решению выявленной проблемы на предприятии ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов»"

Теоретическая и методологическая основа исследования состоит из законодательных актов, нормативных и руководящих материалов, которые регламентируют деятельность отечественного предпринимательства; работ российских и иностранных ученых; базовой учебной и методической литературы; научных статей, обзоров и результатов практических исследований в специальных изданиях, которые посвящены управлению персоналом; справочной литературы; а также ресурсов Интернет, которые посвящены проблеме предпринимательства.

В настоящем исследовании применены такие методы изучения, как: анализ научной и учебной литературы, исследование научных публикаций и статей, сравнительный и аналитический методы, анализ документов, наблюдение.

Теоретическая значимость настоящего исследования состоит в том, что положения и заключения согласно мотивации и стимулирования нанятых сотрудников в концепции предпринимательства, способны применяться в фактической работе предприятия.

Практическая важность изучения заключается в перспективе использования приобретенных результатов исследования в разных моментах управления персоналом в личном предпринимательстве.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе мы изучали теоретические основы управления персоналом на малых предприятиях.

Управление персоналом — один из основных образующих компонентов менеджмента, он применяет комплекс идей и способов эффективного строительства и управления организациями и фирмами.

Процесс управления персонала содержит в себе следующие этапы:

- отбор персонала;
- адаптация персонала;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- корпоративная культура;
- мотивация персонала.

Отличительные черты малого бизнеса требуют от управляющего профессионализма, мастерства в сфере управления персоналом. Общие особенности управления персоналом на малом предприятии состоит в следующем:

- эластичная организация труда и комплексная характеристика деятельности;
- недоступность многоуровневой организационной структуры;
- наименьшая степень бюрократичности в работе;
- организационной подготовки практически нет;
- маленькое предприятие предъявляет завышенные запросы к личным качествам сотрудников;
- отсутствие социальной защищенности рабочих.

Существует множество методов управления персоналом, они показаны на рисунке 1. Рассмотрим, какие из методов управления персоналом могут быть эффективно реализованы конкретно на малых предприятиях.

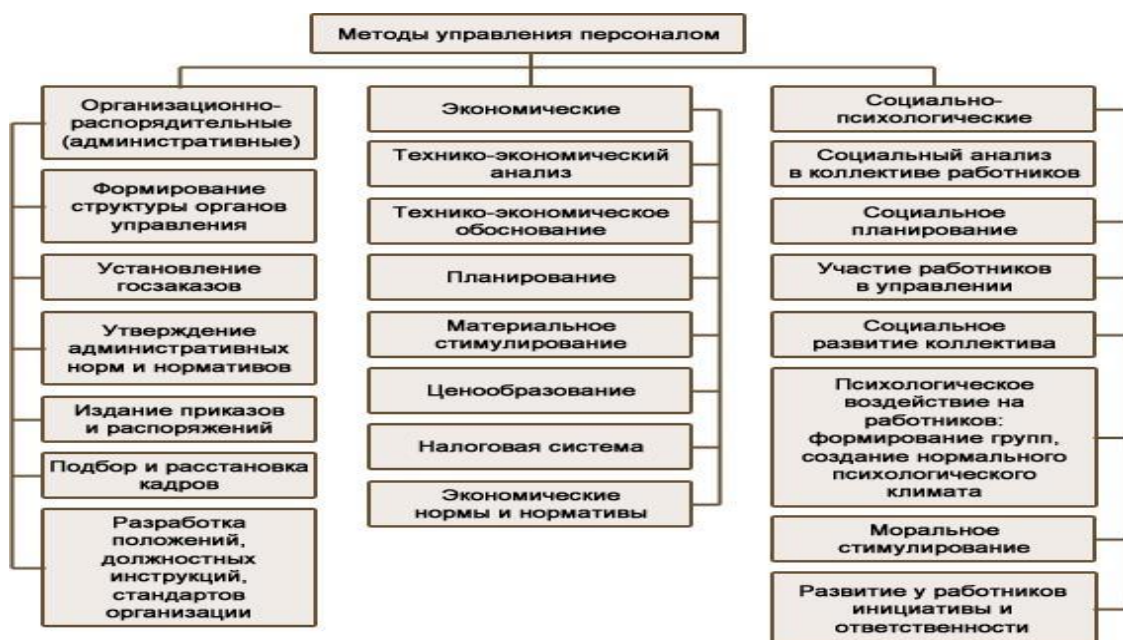


Рисунок 1 – Методы управления персоналом

Для малого предприятия характерны комплексный подход к деятельности и гибкая организация труда, поэтому в них могут отсутствовать многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, но имеет место быть система неофициальных установок. Чаще всего они сосуществуют вместе с должностными инструкциями, стандартами и положениями организации. Помимо этого, одним из самых действенных методов управления персоналом на малом предприятии является материальное стимулирование, которое рассчитывается с помощью нормативов, выполненных или не выполненных сотрудником, а также исходя из инициативности и ответственности работника.

Таким образом, не все методы управления персоналом в организации, подходят конкретно для малого предприятия. Работа специалиста по кадрам состоит в том, чтобы грамотно использовать необходимые методы.

Во второй главе был произведен анализ системы управления персоналом на малом предприятии ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов»

Общество с Ограниченной Ответственностью «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» организовано 7 ноября 2018 года. Руководство текущей деятельностью ООО «Управляющая компания "ЖилСтройКомфорт-Саратов» осуществляется директором – Марковым Игорем Александровичем.

ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» сформировано с целью осуществления деятельности, направленной на получение прибыли для удовлетворения экономических интересов сотрудников и интересов учредителя.

Деятельность компании ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» состоит в управлении эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе, включая производство штукатурных работ, столярные и плотничные работы, работы по устройству покрытий полов и облицовке стен, производство малярных и стекольных работ, Производство прочих отделочных и завершающих работ, производство кровельных работ, Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе, управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе, деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки

На предприятии ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» перед отделом кадров стоят конкретные задачи и цели для достижения эффективного управления персоналом организации. В связи с этим были разработаны процессы, меры и направления работы, способные контролировать, развивать и улучшать эту систему.

Главой предприятия является директор, который осуществляет свою трудовую деятельность в пределах предоставленных ему полномочий, проводит деловые сделки, заключает договора, подписывает трудовые договора с новыми сотрудниками. Также издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения работниками предприятия.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер, коммерческий директор, технический директор, руководитель отдела продаж, руководитель отдела кадров, юрист.

Самой главной целью деятельности предприятия, как и любого другого, является получение прибыли. Проанализируем результаты финансовой деятельности предприятия ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов». Источником послужат бухгалтерские отчеты компании. Составим Таблицу 1, отразив в ней результаты анализа прибыли ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» за 2018-2019 гг.

Таблица 1 – анализ прибыли ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	2018 г. (тыс. руб.)	2019 г. (тыс. руб.)	Отклонения	
			Абсолют. (тыс. руб.)	Относит. (%)
Выручка	16696	20543	3847	23,04
Себестоимость продаж	11627	14391	2764	23,77
Валовая прибыль	5069	6152	1083	21,36
Прибыль (убыток) от продаж	5069	6152	1083	21,36
Прочие расходы	62	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	5007	6152	1145	22,86
Текущий налог на прибыль	651	799	148	22,73
Чистая прибыль (убыток)	4356	5353	997	22,88

Исходя из данных таблицы, наблюдается положительная тенденция увеличения прибыли, ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» за счет роста объема предоставляемых услуг, снижения расходов и пропорциональному росту себестоимости продаж относительно выручки.

Текущее состояние кадров играет важную роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, повышают свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нестандартной ситуации, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и оказывают активное влияние на уровень производительности труда, в отличие от постоянно сменяющегося персонала, который необходимо

вводить в основной курс деятельности производства, подготавливать, обучать и контролировать на всех этапах трудовой деятельности.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) * 100 / S, (1)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

$X_{сж}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период

С помощью данной формулы рассчитаем коэффициент текучести на предприятии ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов».

В январе 2019 г. на предприятии работали 24 сотрудника. В феврале уволились 2 рабочих, на их место взяли двоих новых. В мае перевелись в другую организацию еще двоих рабочих, и было принято взять одного опытного строителя. Кроме того, в июне, один секретарь ушел о собственному желанию.

$$K_{тек} = 5 * 100 / 23, (100\%).$$

Текучесть составляет 22%, этот показатель говорит о высокой текучке кадров, что негативно сказывается на предприятии.

Рассмотрим и проанализируем конкретные направления деятельности управления персоналом, они определены на рисунке 2.



<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозирование структуры персонала и определение потребности в нем; – Планирование персонала; – Подбор и расстановка персонала; – Заключение трудовых договоров 	<ul style="list-style-type: none"> – Профессиональный рост и должностное продвижение работников (управление карьерой); – Создание постоянных кадров; – Поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе 	<ul style="list-style-type: none"> – Учет квалификации сотрудников; – Выявление потенциала служащих; – Обучение, повышение, квалификация;
---	--	--

Рисунок 2 - Основные направления деятельности управления персоналом на предприятии ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов»

Из данных, показанных на рисунке 2, можно осуществить заключение об результативной и высококачественной работе системы управления персоналом предприятия ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов». Сотрудникам удалось сформировать четкую систему, создать конкретный план работы с персоналом, на всех уровнях, начиная от его поиска, заканчивая увольнением, а так же определить потенциал каждого работника и потребность его в организации.

Но в каждой системе есть недочеты и недоработки, можно заметить, что в системе управления персоналом на предприятии ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» отсутствуют конкретные системы оценки и обучения персонала, кроме как на этапе подбора персонала. В организациях все чаще и чаще можно встретить такие методы оценки персонала, как: аттестация и тестирование, и такие методы обучения, как тренинги или предоставление повышения квалификации вне организации. Данные методы повысят эффективность работы предприятия, качество предоставляемых услуг и поспособствуют развитию инициативности и ответственности у сотрудников.

Проанализировав систему управления ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов», можно сделать следующие выводы. Главной проблемой в управлении персоналом на предприятии считается текучесть

кадров. В организации имеется высокая текучесть сотрудников, в основной массе случаев юных профессионалов, стремящихся найти работу, оплачиваемую в соответствии с их навыками и уровнем квалификации.

Проведем анонимный опрос среди сотрудников предприятия ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» касаясь факторов, влияющих на неудовлетворенность персонала своей трудовой деятельностью в организации. Схематично продемонстрируем полученные данные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Соотношение сотрудников относительно причин неудовлетворенности трудовой деятельностью

В ходе опроса выяснилось, что главными причинами неудовлетворенности персонала своей трудовой деятельностью на предприятии ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» являются низкая заработная плата, так считают 38% сотрудников и отсутствие карьерного роста, этого придерживаются 33% работников. Высокий уровень неудовлетворенности трудом может привести к негативным последствиям для организации.

Управлению компании необходимо сформировать способы повышения уровня устойчивости персонала. Для решения, этих задач рекомендуется

осуществить следующие меры по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Улучшение системы оплаты труда
2. Разработка плана карьерного роста работников.
3. Проведение аттестации работников как метод мотивации продвижения по службе.

В третьей главе мы рассмотрели план совершенствования методов управления персоналом на предприятии «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов».

Рассмотрим план работы с персоналом на 2020 год, показанный в таблице 2. Конечно, в течение года в него могут вноситься изменения, необходимые для наилучшего функционирования предприятия.

Таблица 2 – План работы с персоналом

№ п/п	Мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель
1	Определить потребность в персонале	Январь 2020 г.	Руководитель отдела кадров
2	Составить, утвердить список резерва на замещение должностей	I кв. 2020 г.	Руководитель отдела кадров
3	Пересмотреть должностные инструкции	I кв. 2020 г.	Руководитель отдела кадров
4	Связаться с учреждениями повышения квалификации, подготовить программу семинаров и тренингов для персонала предприятия	В течение года	Менеджер по персоналу

Рассмотрим подробнее аттестацию работников. На наш взгляд, этот метод является одним из основных нововведений в систему управления персонала организации, потому что с помощью аттестации у работников возникает заинтересованность к работе, улучшается качество их трудовой деятельности,

формируется ответственность и добросовестность. Кроме того, у руководства предприятия имеется возможность «отсеять» неквалифицированный персонал. Аттестация обязана содержать в себе ряд стадий: сбор пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; осуществление аттестации; оценка результатов проводимой аттестации; применение итогов аттестации. Результат ее проведения включает в себя элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения сотрудника. Степень профессиональной подготовки и компетентности можно проверить с помощью специально созданного теста, содержащего в себе как вопросы, отражающие суть работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления.

Аттестацию в компании предлагается проводить аттестационной комиссией, которую бы приказом назначал руководитель организации. Комиссия будет состоять из председателя, секретаря и экспертов, состоящих из руководителей и специалистов. Так же следует составить Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвердить его руководителем организации и донести до сведения сотрудников не позже, чем за один месяц до ее начала. Согласно результатам аттестации, комиссии необходимо вынести заключение о соответствии работника его должности и заработной плате. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;
- хорошо – сохранить в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно – провести обучение или понизить по службе;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Экономическая эффективность (Ээф) от предложенных мероприятий для предприятия «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» рассчитывается как отношение результата внедрения (Р) усовершенствованной системы к затратам на ее

внедрение (3). Положительным результатом внедрения можно считать увеличение чистой прибыли, хоть и незначительно. Рассчитаем прогнозные показатели после внедрения усовершенствованной системы мотивации на основе данных за 3 месяца 2020 г. Результаты показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на предложенные мероприятия

Мероприятия	Затраты (тыс. руб.)	Эффект
Внедрение в организацию системы аттестации работников	12	Проводятся аттестации сотрудников, которые включают комплексный анализ и оценку условий труда на всех рабочих местах предприятия, что отражается в сокращение текучести кадров.
Внедрение в организацию системы адаптации персонала	25	Осуществляется помощь новому сотруднику в быстром освоении служебных обязанностей и становлении им полноценным членом коллектива предприятия.
Проведение ознакомительных семинаров для сотрудников, тренингов	30	Создаются благоприятные условия для комфортного получения новых знаний. Осуществляется доплата сотрудникам за проведение ознакомительных семинаров и прочих обучающих мероприятий, что способствует их заинтересованности в трудовой деятельности.
Внедрение гибкой системы оплаты труда, системы доплат, премий, поощрений и удержаний	75	Организуется обеспечение материальной заинтересованности работников в достижении целей предприятия, а именно получении прибыли.

Эти расходы примерны и будут основными для снижения текучести кадров предприятия ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов», конечно, не исключено, что в ходе внедрения появятся и другие, однако, менее значительные расходы.

Из данных таблицы 8 можно рассчитать сумму затрат на персонал:

$$Z=30+75+12+25+30=172 \text{ тыс. руб.}$$

Как показало исследование, прибыль предприятия по итогам 2019 года составила 5353 тыс. руб. Реализация подобных мероприятий может дать организации прирост прибыли в диапазоне 1-9% за счет повышения производительности труда, снижения социальной напряженности, повышения

уровня удовлетворенности трудовой деятельностью. Спрогнозируем условно экономический эффект от предложенных мероприятий в виде прироста прибыли. Расчеты приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта рекомендуемых мероприятий

Прибыль ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов» за 2019 г.	Прирост прибыли, %	Прирост прибыли, тыс. руб.	Экономический эффект, тыс. руб.
5353	1	53,53	-118,47
	2	107,06	-64,94
	3	160,59	-11,41
	4	214,12	42,12
	5	267,65	95,65
	6	321,18	149,18
	7	374,71	202,71
	8	428,24	256,24
	9	481,77	309,77

Для расчета экономической эффективности, воспользуемся формулой

$Эф = Э/З$, где Э – эффект; З – затраты.

1. $-118,47/172 = -0,68$; 2. $-64,94/172 = -0,37$; 3. $-11,41/172 = -0,06$; 4. $42,12/172 = 0,24$; 5. $95,65/172 = 0,55$; 6. $149,18/172 = 0,87$; 7. $202,71/172 = 1,18$; 8. $256,24/172 = 1,49$; 9. $309,77/172 = 1,8$

Как показывают расчеты, мероприятия становится экономически эффективным уже начиная с 7% прироста прибыли и составляет 1,18.

Таким образом, с помощью предложенных нами мероприятий, мы разрешим такую проблему на предприятии ООО «Управляющая компания ЖилСтройКомфорт-Саратов», как текучесть персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проведен анализ и дана оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов».

В первой главе была разработана теоретическая часть, которая включает общие понятия об управлении персоналом, изучены особенности управления персоналом малого предприятия и его особенности.

Так же в первой части были описана роль отбора персонала в управлении персоналом.

Вторая часть дипломной работы – практическая. Здесь была проделана следующая работа:

- представлена характеристика ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов»;
- проведен анализ и оценка существующей системы управления персоналом и основных ее характеристик в ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов»;
- выявлены слабые и сильные стороны организации и определена оптимальная стратегия, повышающая эффективность деятельности предприятия.

В третьей части дипломной работы предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и устранению выявленных проблем. Они должны привести к изменению политики управления в ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов».

Также были разработаны и проанализированы движущие и сдерживающие силы развития системы управления. Доказана их роль и влияние на потенциал и мотивацию работников. Подтверждена необходимость принятия предлагаемых нововведений в систему управления персоналом предприятия ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов». Внедрение многих изменений, таких как: материальное стимулирование, долгосрочное планирование, аттестация и т.д., оправдано, поскольку ведет к увеличению прибыли организации.

Проблема управления персоналом, которая состояла в текучести кадров была решена с помощью предложенных нами мер:

1. Улучшение системы оплаты труда.
2. Разработка плана карьерного роста работников.
3. Проведение аттестации работников как метод мотивации.

Введение этих форм материального стимулирования должно проводиться равномерно и планомерно, чтобы затраты согласно выплатам, не были резко возрастающими. Поскольку для введения данных мер поощрения и мотивации весь коллектив должен быть проинформирован и согласен на введение.

Переаттестация одно из основных нововведений в концепцию управления персоналом предприятия, таким образом равно как вследствие аттестации у работников возникает заинтересованность к труду, повышается качество работы, прививается ответственность и нравственность. А таким образом у управления фирмы имеется возможность «отсеять» сотрудников, не соответствующих требованиям компании. Переаттестация обязана содержать в себе ряд стадий: сборы пакета требуемых документов согласно аттестуемым сотрудникам; осуществление аттестации; оценка результатов проведенной аттестации применение ее итогов. Теперь уровень профессиональной подготовки и компетентности сотрудника ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления и способность действовать в нестандартной ситуации.

Благодаря нововведениям, увеличится производительность труда, сократятся затраты на привлечение сотрудников, возрастет прибыль компании, снизится текучесть кадров. В компании образуется благоприятный климат для работы. В дальнейшем планируется внедрить предложения, представленные в дипломной работе в проект мероприятий по совершенствованию персоналом ООО «УК ЖилСтройКомфорт-Саратов» для воплощения его в жизнь.

