

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
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 "ИНВЕСТ-ПРОЕКТ"**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 4 курса 441 группы  
направления (специальности) \_\_\_\_\_ 38.03.03 \_\_\_\_\_

Управление персоналом экономического факультета

\_\_\_\_\_ Ергаевой Лады Дмитриевны \_\_\_\_\_

Научный руководитель:

профессор

\_\_\_\_\_

Н.А. Киреева

подпись, дата

Зав. кафедрой:

к.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Е.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020год

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.....	3
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	12

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выбранной темы** обусловлена возникшими проблемами управления на предприятии: текучесть кадров, конфликты, неэффективная мотивация и старение персонала. На данный момент экономика переживает кризис, существует необходимость в развитии и повышении результатов от применения управленческой деятельности малых предприятий. Управленческий персонал должен повышать возможности организации, тем самым решая вопросы стратегического развития.

**Объект исследования** – система управления персоналом ООО «Инвест-Проект».

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношений в процессе управления персоналом малого предприятия.

**Цель исследования** – разработка практических рекомендаций по совершенствованию существующей системы управления персоналом ООО «Инвест-Проект».

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

- исследовать современные подходы к организации системы управления персоналом на малых предприятиях;
- проанализировать систему управления персоналом ООО «Инвест-Проект»: оценка степени удовлетворенности работников, изучение их ценностной ориентации, анализ состава и структура заработной платы;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Инвест-Проект».

Поставленные цели и задачи обусловили структуру дипломной работы:

- в первой главе рассмотрены теоретические основы управления персоналом в организации малого бизнеса;

- во второй главе выполнены основа совершенствования системы управления персоналом малого предприятия ООО «Инвест-Проект»;

- в третьей главе предложены направления совершенствования методов управления персоналом малого предприятия.

## 1. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В современных условиях знания, инновации и интеллектуальный потенциал человеческих ресурсов определяют роль управления персоналом в общей системе управления хозяйствующим субъектом как ключевой, где акцент делается на новые модели управления и нетрадиционное мышление.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности компании в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешная реализация поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение разумного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокоэффективной работы, высокого уровня ее организации, мотивации, самодисциплины, развития у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива, как условие окупаемости затраченных на труд средств (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации пожеланий, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможностей для профессиональной квалификации и продвижения по службе и др.;

- координация производственных и социальных задач (сбалансированность интересов предприятия и интересов работников, экономическая и социальная эффективность);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение управленческих целей при одновременном снижении трудозатрат.

Давайте посмотрим, как реализуются функции управления персоналом на малых предприятиях. Менеджеры малого бизнеса сами решают, какие из представленных функций необходимы для успеха их бизнеса. Типичным является следующий набор функций:

\* формирование кадрового состава: подбор, подбор и наем персонала; адаптация персонала; увольнение;

\* обучение и развитие сотрудников;

\* оценка эффективности работы и вознаграждения персонала;

\* мотивация и стимулирование труда;

\* ведение учета в управлении персоналом

Специфика управления небольшой компанией заключается в том, что менеджер может и должен позаботиться о большинстве проблем. Способность концентрировать силы определяется самим масштабом бизнеса: локальными рынками, небольшим ассортиментом, небольшим объемом производства, ограниченным числом партнеров, а небольшой штат сотрудников позволяет держать всех в поле зрения. Поэтому здесь нет необходимости в высококлассных менеджерах. Для управления малым бизнесом достаточно иметь среднюю квалификацию в сочетании с наличием информационных и консалтинговых услуг.

Руководители малого бизнеса четко осознают, что успех того или иного бизнеса во многом определяется отношениями внутри фирмы, как по линии руководитель-сотрудник, так и между сотрудниками. Степень мотивации работников к труду зависит от возможности его интенсификации и, в конечном счете, от потенциала предприятия. Самый эффективный способ повысить свою заинтересованность в успехе компании-это установить тесный,

неформальный контакт с менеджером, поскольку именно с ним сотрудники идентифицируют как выигрыши, так и проигрыши. Тогда, если у предпринимателя есть дар сплачивать, привлекать, вести, есть реальный шанс "переплавить" живой труд в фактор роста бизнеса.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ИНВЕСТ-ПРОЕКТ" создано и действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и другими нормативными актами.

Юридический адрес: 5, Саратовская область, город Саратов, Большая Затонская, 19/21

Основной вид деятельности - Торговля оптовая бытовыми электротоварами

На предприятии «Инвест-Проект» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Схематично она представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Линейно-функциональная организационная структура управления в ООО «Инвест-Проект»

Как видно из табл. 4, контингент работников предприятия за три года увеличился, но в 2019 г. по сравнению с 2018 г. общее увеличение численности было незначительным – 1 человек.

При этом структура кадров оставалась практически постоянной – наибольший удельный вес в общей численности работников занимают рабочие, на втором месте – специалисты и служащие, на третьем – руководители.

Таблица 4 – Динамика численности персонала ООО «Инвест-Проект» за 2017 – 2019 гг., чел.

Категории персонала	Год			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Всего чел.	65	72	73	110,8	101,4
В том числе:					
- руководители	10	8	8	80,0	100,0
- специалисты	16	12	12	75,0	100,0
- рабочие	39	52	53	133,3	101,9

На рассматриваемом предприятии функции отдела кадров возложены на менеджера по персоналу, который подчиняется непосредственно директору. Менеджер по персоналу осуществляет только непосредственный учет сотрудников, т. е. фактически он является техническим исполнителем.

Вопросы трудоустройства или увольнения решаются директором по согласованию с главным бухгалтером и главным инженером.

Организация не имеет специального документа, определяющего ее кадровую политику. Все без исключения работники находятся в системе временного вознаграждения за заработную плату, которая прописана в коллективном договоре.

Таким образом, на основе проведенного анализа ООО «Инвест-Проект» за 2017-2019 гг. отмечаем следующее:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 1,4%, а производительность труда – на 2%. Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный; Рост производительности труда характеризует рост способности работников создавать своим трудом товары и услуги, но в данном случае 2% - это маленький показатель роста производительности труда за рассматриваемый период, в то время как заработная плата росла более быстрыми темпами. В 2019 г. она возросла по сравнению с предыдущим годом на 18,7%.

- заработная плата в среднем увеличилась на 18,7%. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников не изменилась - положительный фактор;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;

- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Таким образом, приходим к общему выводу о том, что в управлении кадрами ООО «Инвест-Проект» есть и положительные, и отрицательные стороны.

Поэтому в целях повышения эффективности деятельности предприятия в целом необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами.

Итак, для совершенствования системы управления персоналом ООО «Инвест-Проект» предложены рекомендации по трем направлениям оптимизации: организационной структуры управления, организации условий труда и материального и морального стимулирования труда работников. В соответствии с выбранными направлениями повышения эффективности системы управления трудовыми ресурсами предприятия рекомендуется: сократить одну ставку инженера-сметчика. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%; сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%; добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности:

- мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, оценки удовлетворенности работников работой на предприятии, разработки программ нематериального стимулирования, работы с работниками в процессе адаптации в случае возможного увольнения.

- организовать горячее питание на территории предприятия;

- превратить систему оплаты труда в систему поощрения качества и производительности труда. Используйте принцип долевого участия сотрудников в доходах компании или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Поручите разработку бонусной программы экономисту и менеджеру по персоналу;

- проводить профессиональное развитие и обучение сотрудников за счет средств компании дистанционно.

Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- доля управленческого персонала уменьшится на 7,7%;
- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7%;
- коэффициент подчиненности увеличится на 19,2%;
- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 1,1%;
- будет получена экономия затрат в размере 930,55 тыс.руб., экономия при замене на дистанционное обучение – 50 тыс. руб.

В комплексе эти мероприятия будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы, полученные при решении основных задач исследования. В связи с высокими темпами производства в России остро встал вопрос нехватки трудовых ресурсов и их оптимального использования. Благодаря эффективной организации труда и рациональному управлению персоналом можно добиться высоких показателей производительности труда.

Именно за счет рациональной организации труда предприятие получает экономию затрат труда, а значит, выявляются резервы для сохранения фонда заработной платы и отчислений из него. Правильно организованный труд обеспечивает оптимальное использование сырья, оборудования и затрат энергии, а значит, влияет на снижение себестоимости продукции.

Во всех экономических системах главной производительной силой является человек, персонал организации. Благодаря своей работе он создает материальные и духовные ценности. Чем выше человеческий капитал в любой организации или компании, тем лучше он будет работать. Люди и персонал являются как экономическим ресурсом, так и важным фактором производства на предприятии. Без взаимодействия людей и рабочих нет ни производства, ни потребления, ни рынка.

Изучение современных концепций управления персоналом показал, что они основываются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой-на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Несмотря на некоторые различия в подходах к управлению людскими ресурсами, почти все существующие концепции заставляют нас понять, что управление людскими ресурсами конкретной организации должно представлять собой конкретную систему, набор принципов и практики управления людскими ресурсами.

По результатам анализа эффективности деятельности и использования трудовых ресурсов, а также изучения системы управления персоналом ООО «Инвест-Проект» были сделаны следующие выводы:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 12,3%, а производительность труда – на 2,3%. Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный;

- заработная плата в среднем увеличилась на 54%. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный; доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2% - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;
- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;
- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Для снижения негативного влияния выявленных проблем и усиления стимулирующих факторов в целях повышения эффективности деятельности ООО «Инвест-Проект» в дипломном проекте рекомендуется:

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция базы проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%; добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности:

- мониторинг рынка труда для установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, проведения оценки удовлетворенности сотрудников работой на предприятии, разработки программ нематериального стимулирования, работы с работниками в процессе адаптации в случае возможного увольнения.

- организовать горячие блюда на территории компании;
- преобразование системы вознаграждения в систему повышения качества и производительности. Используйте принцип участия сотрудников в доходах компании или бонусную программу конкретных показателей для каждой структурной единицы. Разработка бонусной программы по поручению экономиста и менеджера по персоналу;
- осуществлять развитие навыков и обучение работников за счет компании удаленно.

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен экономический эффект в виде экономии затрат на сумму 930,55 тыс.руб., а также уменьшится доля управленческого персонала, коэффициент структурной напряженности уменьшится.

В комплексе эти мероприятия будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности ООО «Инвест-Проект».