

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РЕНЕССАНС И К»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 542 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом организации

Экономического факультета

Куимовой Лады Сергеевны

Научный руководитель  
Д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**Актуальность темы исследования.** Малые предприятия сталкиваются на рынке с проблемами, аналогичными тем, с которыми сталкивались крупные предприятия. При этом, зачастую данные проблемы могут возникать в разных сферах действия данных предприятий. Система управления персоналом не является в этом аспекте каким-либо исключением.

Однако в тоже время система управления персоналом на предприятии имеет свои особенности, которые в первую очередь связаны с ограниченными ресурсами для создания данной системы. В малых предприятиях как правило система управления персоналом состоит из одного человека – руководителя предприятия, что нередко приводит к принятию ошибочных решений и как следствие к негативным результатам в деятельности организации.

Важно отметить, что человеческие ресурсы представляет собой наиболее ценную и важную часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование человеческих ресурсов прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Эффективное управление персоналом предполагает их экономически обоснованное рациональное использование в соответствии с уровнем приобретенных знаний, квалификации и профессией, применение кадров на тех участках, где их труд будет использован с большей отдачей, создание условий для повышения производительности их труда.

Актуальность данной работы состоит в том, что создание эффективной системы управления персоналом в организации является залогом успеха всего предприятия общественного питания. Непрерывное улучшение

процесса управления кадрами на предприятии сказывается на показателях его деятельности.

**Степень разработанности темы.** Теоретической и методологической основой выпускной работы являются работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам теории и практики функционирования системы управления персоналом на малых предприятиях. Изложенные в работе положения в значительной мере учитывают исследования и научные разработки российских ученых: Борисова Е.А., Гасанова А.А., Дементьева А.Г., Ивановская Л.В., Карастелёв А.А., Лахметкина Н.И., Одегов Ю.Г., Федина К.В., Шекшня С.В. и другие.

**Цель и задачи ВКР.** Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ системы управления персоналом на малом предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на примере ООО «Ренессанс и К».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие, цели и функции системы управления персоналом;
- рассмотреть специфику управления персоналом на малом предприятии;
- привести общую характеристику и анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Ренессанс и К»;
- провести анализ системы управления персоналом предприятия ООО «Ренессанс и К»;
- проанализировать проблемы системы управления персоналом в ООО «Ренессанс и К»;
- выработать общие меры по совершенствованию системы управления персоналом;
- предложить меры по совершенствованию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом и развития работников.

# ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

## Теоретические аспекты управления персоналом на малом предприятии

Система управления персоналом представляет собой комплекс работы, которая направлена на обеспечение предприятия высококвалифицированными кадрами, способными осуществлять соответствующие должностные обязанности и тем самым достигать цели и задачи предприятия. В тоже время управление персоналом представляется как сочетание теоретических и практических знаний по управлению кадрами в рамках современной организации.

Целью системы управления персоналом является удовлетворение потребностей организации в кадрах. Это может способствовать повышению конкурентоспособности организации, а также максимизации ее прибыли. В качестве основного эффекта также можно отметить повышение эффективности работы трудового коллектива.

Цель системы управления персоналом достигается при помощи решения ряда задач, представленных на рисунке 1.

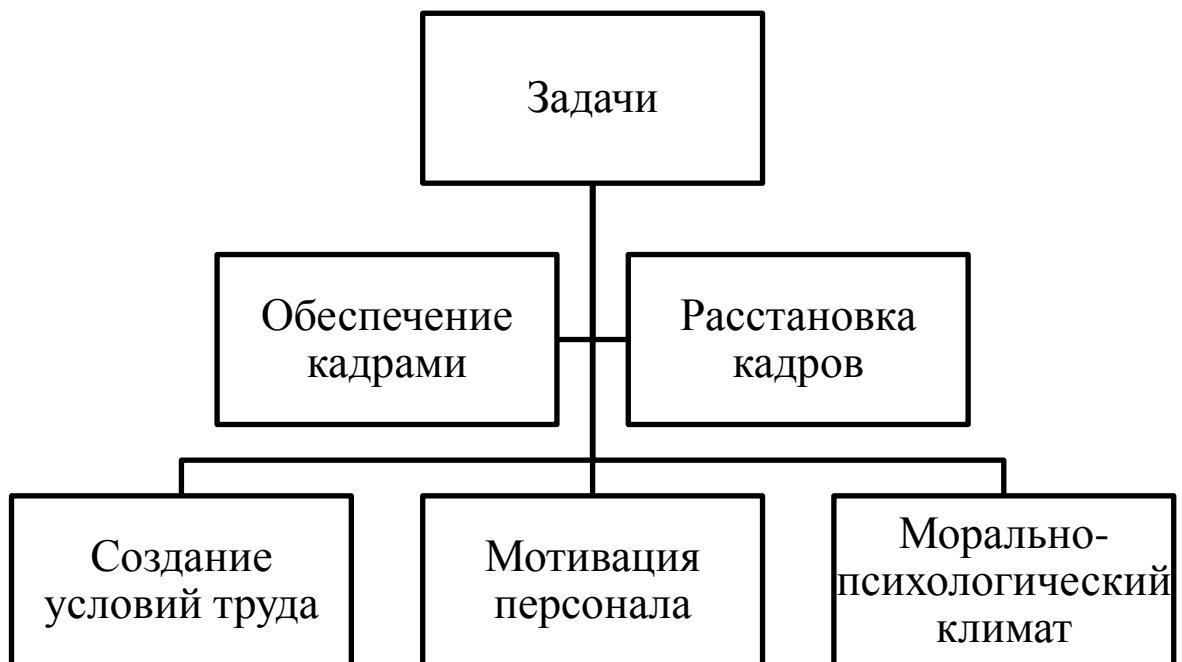


Рисунок 1 – Задачи системы управления персоналом

Рассмотрим каждую из них более подробно. К задачам системы управления персоналом можно отнести:

1. Обеспечение кадрами предполагает, что в организации должна отсутствовать нехватка персонала. В организации всегда должен быть высококвалифицированный персонал, численность которого соответствует потребностям организации.

2. Нанятые работники должны быть правильно расставлены, чтобы максимизировать эффект от их деятельности.

3. Важно создавать и поддерживать условия труда и отдыха всех работников организации, чтобы трудовой коллектив работал максимально эффективно.

4. В организации должна быть эффективная мотивация персонала, которая могла бы способствовать повышению эффективности и результативности трудовой деятельности работников.

5. Ни одна из задач не будет выполняться без эффективного морально-психологического климата, который мог бы способствовать работе в организации.

### **Анализ системы управления персоналом на малом предприятии**

#### **ООО «Ренессанс и К»**

ООО «Ренессанс и К» создано в 2008 году и является Обществом с ограниченной ответственностью по гражданскому законодательству РФ учреждённое одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделён на доли определённых учредительными документами размеров и расположен по адресу г. Саратов 2-й Станционный проезд, 6Б.

Для начала необходимо отметить, что во главе системы управления персоналом находится директор организации, а также администраторы ресторана. Отдельного подразделения, отвечающего за управления персоналом на предприятии нет.

Рассмотрим подробнее процессы в системе управления персоналом ООО «Ренессанс и К». В первую очередь стоит проанализировать подбор кадров, который осуществляется в ресторане. Подбор персонала осуществляется следующими способами:

1. Head Hunting (хедхантинг) представляет собой прямой поиск персонала, т.е. привлечение работников из организаций, аналогичного профиля (сервисная и ресторанный деятельность). Нередко в исследуемой организации прибегают к помощи сторонних специалистов для реализации данной методики.

2. Рекрутинг предполагает подбор персонала разных профессий с помощью интернет-ресурсов и СМИ. Как правило, наилучший эффект достигается при помощи рекрутинга, поскольку он не предполагает привлечение дополнительных ресурсов для подбора персонала.

Система подбора кадров является основной комплекса найма персонала. После нахождения подходящего кандидата он приглашается на двойное собеседование – сначала с руководителем ресторана, затем с одним из администраторов. Затем директор совместно с администратором принимают решение о приеме или не приеме на работу нового кандидата на должность.

Средняя заработная плата в организации соответствует уровню по Саратовской области. Выплачивается всегда в срок. Опытным путем руководства ресторана был найден оптимальный порядок оплаты труда в общественном питании. В основе него лежит три принципа: гарантию минимальной выплаты, жесткую привязку к индивидуальным показателям, открытость и простоту. Теперь зарплата официантов складывается из оклада, надбавки за качество и процента за перевыполнение плана продаж.

Для начала формирования подобной системы была проведена подготовительная работа.

Во-первых, была определена средняя оплата труда в общественном питании для заведений подобного уровня.

Во-вторых, был установлен план продаж одного официанта, подсчитав среднемесячную сумму:

1. Оклад. Это 50% среднеотраслевой зарплаты официанта. Оклад привязан к норме отработанных часов. Эту часть сотрудник обязательно получит, если отработает 40 часов в неделю. Если норма не выполнена, то оклад уменьшается пропорционально неотработанным часам.

2. Надбавка за качество. Ее размер равен окладу, выплачивается надбавка при выполнении трех условий:

- выработка нормы часов. Этот показатель играет стимулирующую роль. При выполнении или перевыполнении плана и отсутствии жалоб надбавка выплачивается в полном объеме, даже если норма часов не отработана. Однако важно, чтобы штат был укомплектован в любую смену, и этот показатель побуждает сотрудников отрабатывать все часы;

- отсутствие жалоб со стороны клиентов. В ООО «Ренессанс и К» решение, исходя из ситуации, принимает дежурный руководитель. Он может оштрафовать сотрудника не более чем на 2000 руб. в месяц;

- выполнение плана индивидуальных продаж. Если план не выполнен, то надбавка пропорционально снижается. Например, план – 100 тыс. руб. в месяц. Если результат – 80 тыс. руб., то есть ниже на 20%, надбавка также снижается на 20%.

3. Процент за перевыполнение плана. Ресторан платит 5% разницы между суммой индивидуального плана и фактической выработки. Например, при плане в 100 тыс. руб. официант принес компании 150 тыс.; значит, сумма его зарплаты увеличится на 2,5 тыс. руб. (50 тыс. руб. × 5%).

Проведя анализ системы управления персоналом ООО «Ренессанс и К» можно выделить ряд недостатков. Для начала их следует рассмотреть в общем комплексе системы управления персоналом, что позволило бы связать недостатки и в дальнейшем выработать комплексное решение по их преодолению.

В первую очередь, важно отметить размеры организации. В организации на сегодняшний день работает 20 человек. Это достаточно большое количество работников, учитывая, что кадрового специалиста в организации нет. Директор и администраторы не могут полностью взять на себя функции по управлению персоналом, поскольку решение кадровых вопросов не является их основной задачей. Соответственно, это снижает эффективность всей системы управления персоналом и заставляет затрачивать со стороны данных работников большее количество времени, чем необходимо по факту.

Отсутствие кадрового работника не позволяет совершенствовать систему управления персоналом и повышать эффективность ее работы. Кроме того, отсутствие данного работника не позволяет осуществлять кадровые процессы в ресторане в полной мере<sup>1</sup>. Таким образом, в данной организации необходимо внедрение кадрового работника, который мог бы стать важной частью системы управления персоналом ООО «Ренессанс и К».

В дальнейшем отсутствие кадрового работника может привести к существенному снижению эффективности системы управления персоналом ООО «Ренессанс и К», а также эффективности работы самой организации, поскольку низкая эффективность системы управления персоналом будет напрямую влиять на качество работы сотрудников, на эффективность их трудового процесса и ряда других аспектов в работе исследуемого предприятия.

Второй важный аспект заключается в том, что используемые методы подбора персонала представляются достаточно упрощенными и в организацию зачастую попадают люди с малым опытом, что требует дополнительных затрат со стороны руководства. Отсутствие прогрессивных методов подбора и отбора персонала не дает возможность принимать на

---

<sup>1</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник / С.В. Шекшня. – М.: «Интел–М», 2017. – С. 158.



работу высококвалифицированных работников, поскольку критерии для кандидата на должность очень размыты.

Низкая эффективность применяемых методов предполагает, что поиск сотрудников может стать неэффективным, поскольку критерии, как ранее было указано, достаточно размыты и нового сотрудника приходится обучать. При этом, важно заметить, что система подбора персонала выступает в любой организации как первый «барьер» в системе управления персоналом, который дает возможность подобрать необходимое количество кандидатов, а затем из них выбрать наиболее подходящих, которые могут быть приглашены на определенную должность.

Третий недостаток заключается в отсутствии нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом в ООО «Ренессанс и К». Отсутствие кадровых документов не дает возможность эффективно применять методы управления персоналом и в целом осуществлять грамотное управление работниками. Несмотря на наличие стандартов работы, отсутствуют основные документы, регламентирующие саму систему управления персоналом и деятельность работников ООО «Ренессанс и К».

Четвертый недостаток заключается в отсутствии системы обучения и развития персонала. В лучшем случае на предприятии нового работника обучают уже опытные работники, но только в том случае, если работник имеет мало опыта работы в целом. В остальном же работнику объясняют обязанности и более ничего в процессе его деятельности не меняется. Повышение квалификации отсутствует, как и отсутствует система развития персонала, что могло бы положительно влиять на его мотивацию к труду.

Таким образом, была рассмотрена характеристика ООО «Ренессанс и К». Кроме того, были изучены экономические показатели и организационная структура данной организации. Также был исследован кадровый состав работников по возрасту, образованию и т.д. В данной главе была описана

также система мотивации персонала, а также расчет заработной платы, производительность труда и рентабельность персонала.

### **Выработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в ООО «Ренессанс и К»**

В первую очередь было предложено внедрить специалиста, который занимался бы исключительно кадровыми вопросами. Это дает возможность передать всю полноту ответственности по системе управлению персоналом квалифицированному специалисту и соответственно, директор более не будет выполнять большую часть задач. К тому же, система управления персоналом отчасти станет более централизованной. Затраты на специалиста включают в себя годовую оплату труда (180 тыс. рублей) и затраты на подготовку помещения и оборудования для работы (40 тыс. рублей). Соответственно, сумма затрат на данные мероприятия составят 220 тыс. рублей.

Вторым мероприятием стало внедрение контент-маркетинга. Предполагается, что данный инструмент позволит анализировать целевую аудиторию, давать ей необходимый контент с помощью сайта, социальных сетей и электронной почты. Это дает возможность совершать дополнительные продажи и увеличить в целом реализацию товаров и услуг. В тоже время с помощью данного мероприятия можно осуществлять более тесные контакты с потенциальными работниками. В основном затраты коснутся увеличения количества рекламы в сети Интернет, поэтому для этого сформируем резерв в 40 тыс. рублей на год.

Третьим мероприятием стало использование социальных сетей, видеоинтервью и стрессового интервью. Предполагается применять социальную сеть «Вконтакте», чтобы тем самым использовать с помощью нее видеоинтервью. В данном случае предполагается использование рекламы в используемой социальной сети. На это за год будет затрачено 20 тыс. рублей. Стрессовое интервью требует обучения менеджера по персоналу,

которое стоит 10 тыс. рублей. Таким образом, на данное мероприятие будет затрачено 30 тыс. рублей.

Следующим мероприятием стало создание системы обучения и переобучения. Система обучения требовала до совершенствования лишь формальных корректировок, что позволило бы зафиксировать процесс обучения за отдельными сотрудниками. Поэтому денежных вложений данное мероприятие не требует. Направление на курсы представляется достаточно дорогостоящим мероприятием, но обладает высокой эффективностью. При условии отправки 2-4 человек на переобучение в год, в ресторане планируется затратить на данную деятельность 80 тыс. руб. за первый год.

Последним мероприятием стало внедрение системы управления карьерой, которая могла бы существенно повысить эффективность работу персонала. В качестве резервных средств планируется заложить 90 тыс. рублей в год.

Общая сумма затрат составляет 460 000 рублей. Средства на реализацию данных предприятий будут получены при помощи реинвестирования части чистой прибыли предприятия.

Теперь необходимо проанализировать полный перечень затрат, представленных ниже (см. рисунок 2):

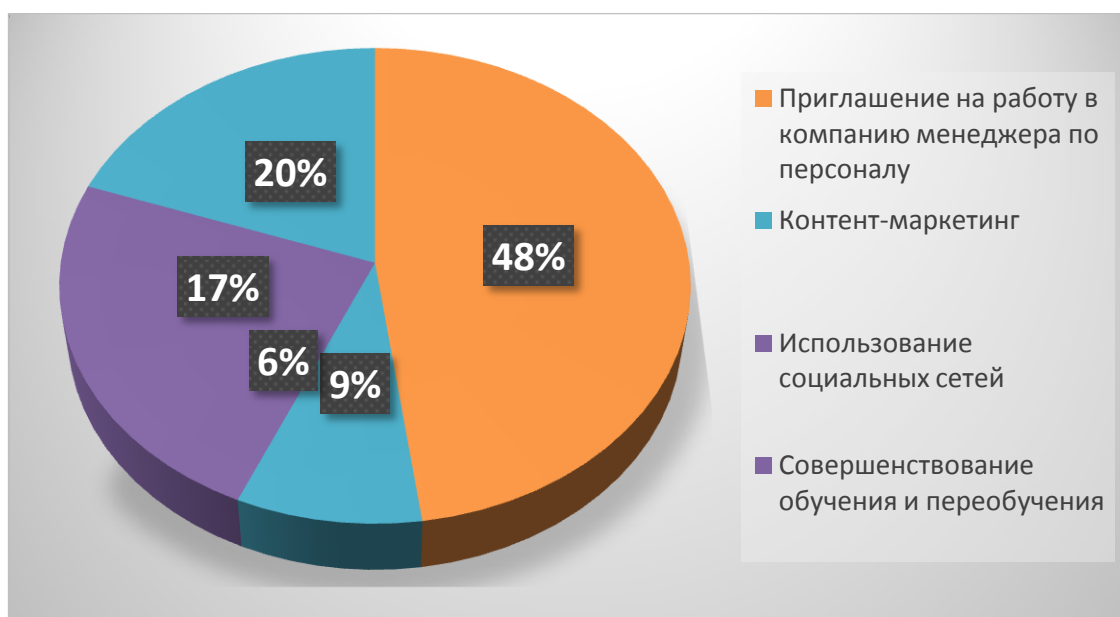


Рисунок 2 - Состав затрат на внедрение мероприятий

Весь процесс затронет повышение эффективности системы управления персоналом на предприятии, которое будет больше ориентироваться на конкретные показатели.

Все затраты рассчитываются в перспективе на первый год внедрения. Это позволит оценить эффективность исходя из финансовых результатов деятельности ООО «Ренессанс и К» за прошедший отчетный период, а также сопоставить данные с затратами. Необходимо отметить, что в дальнейшем стоимость внедрения будет снижаться или увеличиваться в зависимости от анализа эффективности предложенных мероприятий.

Общие затраты на мероприятия по внедрению вышеуказанных мероприятий в ООО «Ренессанс и К» составляют 460 000 рублей. Цены на данные мероприятия были выбраны путем анализа предлагаемых на рынке услуг и отбора наиболее оптимальных для компании, в зависимости от качества выполняемой работы и цены. Длительностью проведения всех мероприятий был выбран промежуток времени на 1 год.

Далее рассчитаем экономическую эффективность и сделаем оценку эффективности коммерческой деятельности с учетом введенных мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Ренессанс и К».

Беря во внимание, что все мероприятия будут реализованы одновременно, и их эффективность возрастет, то можно предположить, что их влияние на выручку будет составлять минимум 7% прироста в рамках выручки ООО «Ренессанс и К». Необходимо отметить, что данный показатель получен с помощью использования экспертного мнения директора по маркетингу компании.

Рассмотрим в таблице 1 экономическую эффективность предложенных мероприятий. Необходимо отметить, что минимальный совокупный эффект от используемых мероприятий составляет от 3% среди небольших и средних предприятий и до 15% среди крупных корпораций и т.д. Соответственно,

данный показатель является достаточно высоким, учитывая отрасль работы организации.

Все данные по эффективности тех или иных мероприятий получены в ходе экспертной оценки, а также исследования внедрения подобных нововведений в компании, занимающиеся ресторанной деятельностью.

Таблица 1 - Сводная таблица расчета экономического эффекта от предлагаемых мероприятий, внедряемых в ООО «Ренессанс и К»

Мероприятие	Сумма, руб.	Предполагаемый экономический эффект, % от выручки	Предполагаемый экономический эффект, тыс. руб.
Приглашение на работу маркетолога	220 000	3	2 114
Контент-маркетинг	40 000	3	2 114
Использование социальных сетей	30 000	2	1 409,3
Совершенствование обучения и переобучения	80 000	3	2 114
Создание системы управления карьерой	90 000	2	1 409,3

Проанализировав таблицу и рассмотрев экономический эффект предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что рекомендации, предложенные в ходе работы, оправдают себя в первый год внедрения.

Общий максимальный экономический эффект мероприятий в ходе использования мероприятий может составить 13% от выручки предприятия за прошлый отчетный период. При этом, совокупный эффект значительно больше, чем затраты на внедрение мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия являются эффективными, способствующими улучшению экономических показателей деятельности ООО «Ренессанс и К». Соответственно, представленные мероприятия позволят увеличить эффективность системы управления персоналом ООО «Ренессанс и К».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно увидеть, что система управления персоналом представляет собой один из важнейших комплексных элементов в деятельности организации, который необходим для управления важным ресурсом – работниками. Система управления персоналом на малом предприятии начинается с руководителя малого предприятия. Персонал должен уметь выполнять комплексные задачи для реализации целей малого предприятия и повышения его конкурентоспособности.

В качестве вывода можно отметить, что в целом система управления персоналом в ООО «Ренессанс и К» сформирована, однако недостаточно развита, о чем говорит эффективность рабочего времени и привлечение директором ООО «Ренессанс и К» сторонних специалистов для разного рода кадровых процессов.

В тоже время в системе управления персоналом имеются определенные недостатки. Отсутствие кадрового работника не позволяет совершенствовать систему управления персоналом и повышать эффективность ее работы. Кроме того, отсутствие данного работника не позволяет осуществлять кадровые процессы в ресторане в полной мере. Таким образом, в данной организации необходимо внедрение кадрового работника, который мог бы стать важной частью системы управления персоналом ООО «Ренессанс и К».

Второй важный аспект заключается в том, что используемые методы подбора персонала представляются достаточно упрощенными и в организацию зачастую попадают люди с малым опытом, что требует дополнительных затрат со стороны руководства. Отсутствие прогрессивных методов подбора и отбора персонала не дает возможность принимать на работу высококвалифицированных работников, поскольку критерии для кандидата на должность очень размыты.

Третий недостаток заключается в отсутствии нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом в ООО «Ренессанс и К». Отсутствие кадровых документов не дает возможность

эффективно применять методы управления персоналом и в целом осуществлять грамотное управление работниками. Несмотря на наличие стандартов работы, отсутствуют основные документы, регламентирующие саму систему управления персоналом и деятельность работников ООО «Ренессанс и К».

Четвертый недостаток заключается в отсутствии системы обучения и развития персонала. В лучшем случае на предприятии нового работника обучают уже опытные работники, но только в том случае, если работник имеет мало опыта работы в целом. В остальном же работнику объясняют обязанности и более ничего в процессе его деятельности не меняется. Повышение квалификации отсутствует, как и отсутствует система развития персонала, что могло бы положительно влиять на его мотивацию к труду.

В первую очередь было предложено внедрить специалиста, который занимался бы исключительно кадровыми вопросами. Это дает возможность передать всю полноту ответственности по системе управлению персоналом квалифицированному специалисту и соответственно, директор более не будет выполнять большую часть задач. К тому же, система управления персоналом отчасти станет более централизованной.

Вторым мероприятием стало внедрение контент-маркетинга. Предполагается, что данный инструмент позволит анализировать целевую аудиторию, давать ей необходимый контент с помощью сайта, социальных сетей и электронной почты. Это дает возможность совершать дополнительные продажи и увеличить в целом реализацию товаров и услуг. В тоже время с помощью данного мероприятия можно осуществлять более тесные контакты с потенциальными работниками.

Третьим мероприятием стало использование социальных сетей, видеоинтервью и стрессового интервью. Предполагается применять социальную сеть «ВКонтакте», чтобы тем самым использовать с помощью нее видеоинтервью. В данном случае предполагается использование рекламы в используемой социальной сети.

Следующим мероприятием стало создание системы обучения и переобучения. Система обучения требовала до совершенствования лишь формальных корректировок, что позволило бы зафиксировать процесс обучения за отдельными сотрудниками. Поэтому денежных вложений данное мероприятие не требует. Направление на курсы представляется достаточно дорогостоящим мероприятием, но обладает высокой эффективностью. При условии отправки 2-4 человек на переобучение в год, в ресторане планируется затратить на данную деятельность 80 тыс. руб. за первый год.

Последним мероприятием стало внедрение системы управления карьерой, которая могла бы существенно повысить эффективность работу персонала.

Анализ показал, что предложенные мероприятия являются эффективными, способствующими улучшению экономических показателей деятельности ООО «Ренессанс и К». Соответственно, представленные мероприятия позволят увеличить эффективность системы управления персоналом ООО «Ренессанс и К».