

МИНОБР НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

(на примере ООО «Мечта»)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03

«Управление персоналом организации»

экономического факультета

заочной формы обучения

Саргсян Эллы Масисовны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

М. В. Бгашев

Зав.кафедрой

К.э.н., профессор

Л. И. Дорофеева

Введение. Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена признанием ведущей роли человека в системе производственных отношений. Каждая организация, которая хочет выжить в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути усовершенствования своей деятельности. Одним из важнейших ресурсов, находящихся в распоряжении компании, является персонал организации. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов в управлении им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

Степень научной разработанности. Анализ научной литературы по проблемам менеджмента показывает, что управление персоналом организаций рассматривается как одна из наиболее сложных и многоплановых задач. Значительный вклад в теоретическую разработку различных аспектов проблемы управления персоналом предприятий и организаций, функционирующих в условиях рыночной экономики, внесли такие российские учёные и специалисты, как В.Б. Бычин, Н.А. Волгин, М.В. Грачёв, Н.П. Мазаева, В.И. Матирко, Н.К. Маусов, Б.З. Мильнер, М.В. Москвина, Ю.Г. Одегов, Л.Б. Сульповар, Э.А. Уткин, С.В. Шекшня и др.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ применения технологий управления персоналом на предприятии розничной торговли пищевыми продуктами, напитками, разработка и оценка мер по их совершенствованию.

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Мечта» и его персонал.

Предмет бакалаврской работы- процессы и технологии управления персоналом кафе в условиях рыночной системы экономических отношений.

Структура настоящей выпускной квалификационной работы состоит из введения, 3 главы с тремя параграфами соответственно, заключения и списка использованных источников.

Теоретические основы исследования технологии управления персоналом в организации. Технология управления персоналом – это процесс последовательно осуществляемых в отношении работников процедур, направленных на обеспечение организации необходимым персоналом и поддержание его рабочих характеристик на уровне, требуемом для достижения заданных результатов труда на каждом рабочем месте. В нее включаются следующие этапы:



Рисунок 1 - Технология управления персоналом.

Цели и задачи управления являются отправным моментом для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления.

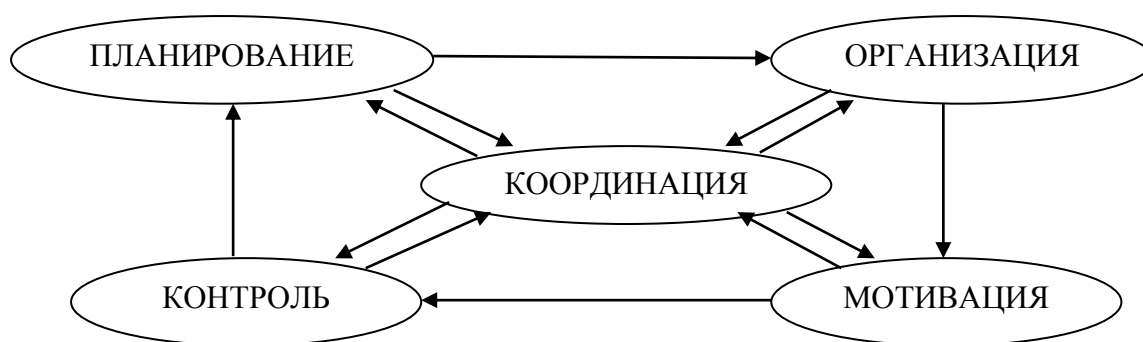


Рисунок 2 - Взаимосвязь функций управления.

Исследуя содержание современных публикаций по проблеме технологии управления персоналом в организации, можно выделить этапы процесса управления персоналом:

- Планирование персонала и формирование кадрового резерва;
- Набор и отбор персонала;
- Профориентацию персонала;
- Мотивацию персонала;
- Организацию профессионального обучения;
- Оценку персонала;
- Аттестацию персонала;

Важнейшую роль в применении кадровых технологий на предприятии играют методы управления персоналом. Их можно разделить на следующие:

Таблица 1 - Система методов управления персоналом в организации.

| Базовые методы управления персоналом | | |
|---|---|--|
| Удовлетворяют такие потребности персонала | Сущность метода | Способы влияния посредством |
| 1.Административные или организационно-распорядительные методы управления | | |
| Чувство хозяина, авторитет власти, дисциплина, организованность | Административные методы управления – это система способов и приемов организационно-распорядительной действия, которая используется для организации и координации объектов управления с целью выполнения поставленных задач. Административные методы управления основываются на отношениях дисциплины, единоначалия и ответственности, которые осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. | 1. Организационные методы управления: 1)Организационное регламентирование (устав предприятия, положения об отделах, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка). 2)Организационное нормирование (технические нормы, организационные нормативы, технологические нормативы, экономические нормативы. 3)Организационно-методическое инструктирование (методический инструктаж, методические указания, инструкции, карты трудовых процессов). 2. Оперативно-распорядительные методы управления: 1)Обязательные предписания (приказы, распоряжения). 2)Согласованные действия (совещания, консультации). 3)Рекомендаций (пояснения, указания). |
| 2. Экономические методы управления | | |
| Материальные и физиологические потребности | Экономические методы управления персоналом – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). | 1. Хозяйственный расчет. 2. Материальное стимулирование. 3. Участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации. 4. Налогообложение. 5. Установление экономических норм и нормативов. 6. Страхование. 7. Установление материальных санкций и поощрений |
| 3. Социально-психологические методы управления | | |
| Духовные, социальные, психологические | Социально-психологические методы – это способы осуществления | 1. Социологические методы: • анкетирование; • интервьюирование; |

| | | |
|---------------------|--|--|
| <p>потребности.</p> | <p>управленческих воздействий на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны, как методы убеждения</p> | <ul style="list-style-type: none"> • социометрический метод; • метод наблюдения; • собеседование; • повышение социально-производственной активности (почин и новаторство, обмен опытом, соревнование, моральное поощрение, обсуждение, ценностные ориентиры, критику, определение проблем и перспективных целей); • управление ролевым поведением. <p>2. Психологические методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников; • комфортный психологический климат в коллективе; • формирование личной мотивации людей исходя из философии организации; • формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников; • методы формирования и развития трудового коллектива; • методы гуманизации отношений в трудовом коллективе; • методы психологического побуждения (мотивации); • методы профессионального отбора и обучения |
|---------------------|--|--|

4. Правовые методы управления

| | | |
|--|--|--|
| <p>Законность, порядок, справедливость</p> | <p>Правовые методы управления – это совокупность способов воздействия субъекта управления посредством правовых норм, правовых отношений и правовых актов в соответствии с трудовым законодательством РФ и иными нормативно-правовыми актами, образующими в своей совокупности ее юридическую основу.</p> | <p>1. Правовые нормы (устанавливают порядок и сроки отчетности и обязательных платежей, определяют виды запрещенной деятельности, наказания и санкции в отношении нарушителей норм).</p> <p>2. Правовые отношения (устанавливаются в процессе заключения сделок, контрактов с другими предприятиями на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг, перевозки грузов, договоров аренды, купли-продажи).</p> <p>3. Правовые акты (регулируют взаимоотношения администрации ресторана с персоналом согласно договорам найма и трудовому законодательству).</p> |
|--|--|--|

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятиях возможен акцент на различные методы управления кадрами. Это может быть преобладание административных методов: повышение требовательности к персоналу, усиление контроля или отказ от использования слабо подготовленных кадров и т.п. Из приведенного списка этапов управления персоналом следует, что в ходе такого взаимодействия осуществляется не только приспособление личности к коллективу (социальной среде), но и приспособление коллектива к потребностям, интересам, целям личности. Это процесс, при котором личность и коллектив одновременно выступают в роли субъекта и объекта адаптации.

Анализ технологии управления персоналом и их применения в ООО «Мечта». Общество с ограниченной ответственностью «Мечта» - организация, основным видом деятельности которой является оптовая торговля фруктами и овощами, а также торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах. Уставный капитал общества составляет 10 000 рублей. Компания функционирует на рынке более 15 лет и имеет 3 филиала по Саратовской области. ООО «Мечта» работает еще по 7 направлениям и занимает 24 место в категории Продукты питания, напитки, табак. Организация имеет 1 лицензию Росалкогольрегулирования по 1 виду лицензируемой деятельности.

Выручка предприятия в 2020 году составили 74 066 000 руб., что на 120% выше доходов 2019 года, себестоимость продаж был на сумму 70 020 000 руб., капитал - 285 000 руб., расходы - -71 173 000 руб. В связи с пандемией и ограничительными мерами чистая прибыль за прошлый год снизилась и составила -350 000 руб.

Организационно-управленческая структура ООО «Мечта» относится к линейной структуре управления. Линейная система управления наиболее эффективна для предприятий малого бизнеса.



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Мечта».

На данный момент стратегией ООО «Мечта» является стратегия концентрированного роста рынка. Стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции или стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для реализации продукта.

В ООО «Мечта» всего работает примерно 30 сотрудников в две смены. У каждого отдела есть свой заведующий, который подчиняется непосредственно директору магазина. Общее руководство осуществляет директор, являющийся собственником предприятия.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы. Руководство ООО «Мечта» остановило свой выбор на тарифной системе оплаты труда, применяемой и госорганами, и коммерческими организациями.

В её основе лежит ранжирование заработной платы сотрудников в зависимости от их квалификации, стажа работы, приобретённых навыков, выработки, условий и характера труда.

Эффективность организационной структуры на ООО «Мечта» объясняется ещё достаточно профессиональным уровнем сотрудников.

Таблица 2- Профессиональный состав работников ООО «Мечта».

| Показатели | Значение показателя за | |
|-------------------------|------------------------|-----------|
| | 2019 год | 2020 год |
| высшее | 10 | 12 |
| среднее специальное | 7 | 9 |
| среднее (общее среднее) | 6 | 7 |
| базовое | 5 | 6 |
| ИТОГО | 28 | 34 |

Из представленной выше таблицы видно, что руководящий состав имеет среднее специальное и высшее образование.

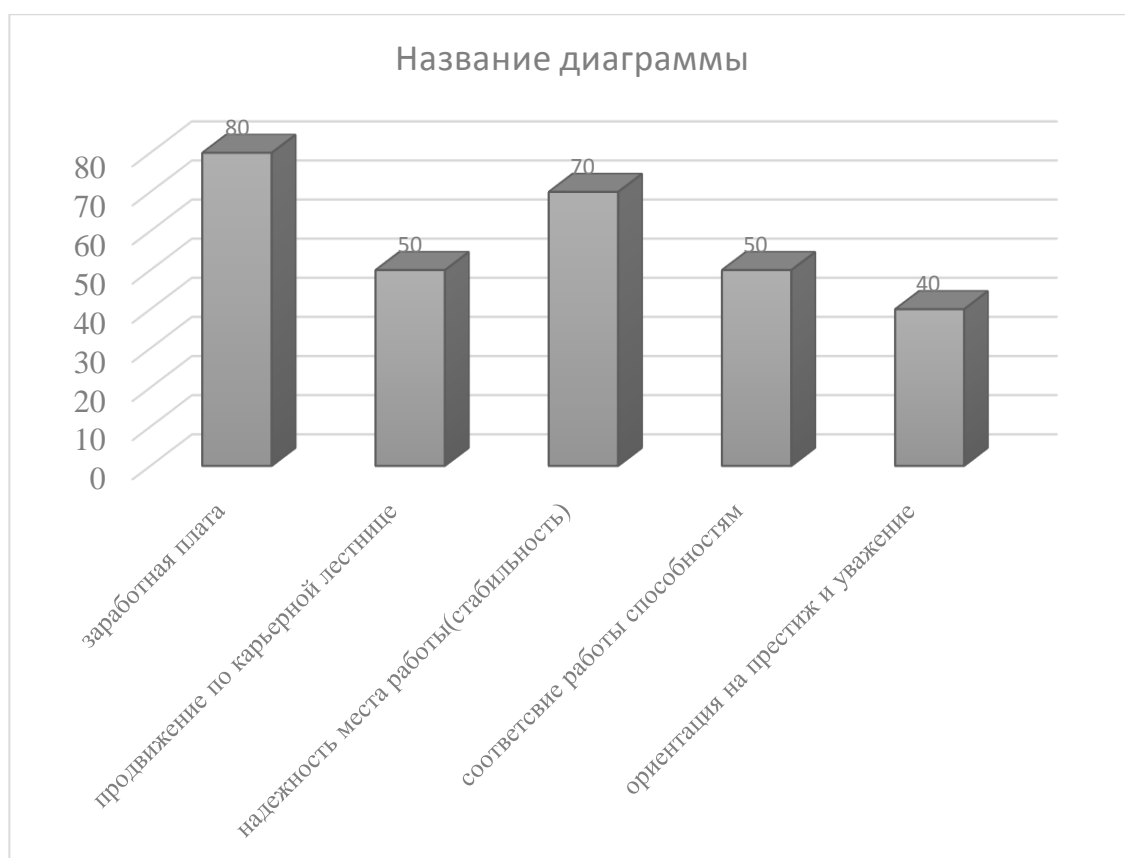


Рисунок 4 - Распределение сотрудников по мотивационному механизму.

Проведя анализ эффективности управления коллективом ООО «Мечта», можно заметить, что на данном предприятии основополагающим является социально-психологический метод управления. В целях изучения мотивационного механизма в ООО «Мечта» был проведен опрос общественного мнения, с помощью которого выявили показатели, приведенные в рисунке 4.

Таким образом, можно сделать вывод, что основным мотивационным критерием в области управления персоналом является рост заработной платы, так считают 80% опрошенных от общего количества анкетированных. Выбранное предприятие представляет большой интерес для изучения проблем несовершенства технологий управления персоналом. В ООО «Мечта» были выявлены следующие ценности: качество, компетентность, стабильность, работоспособность. Но только «работоспособность» в данной организации является реально воздействующей на персонал, она имеет мотивационную и технологическую поддержку.

Направления совершенствования технологий управления персоналом в ООО «Мечта» и оценка их экономической эффективности.

От качества управления персоналом во многом зависит эффективность бизнеса. Мотивировка служащих считается одним из принципиальных вопросов для управляющих любой фирмы. Наиболее основным катализатором, естественно, будет материальная отдача.

Таблица 3 - Факторы материального стимулирования сотрудников.

| | Фактор | Сущность |
|---|------------------------|---|
| 1 | Заработная плата | Основная заработная плата |
| 2 | Премии, надбавки | Увеличивающие и понижающие коэффициенты для трудящихся при определении заработной платы |
| 3 | Дополнительные выплаты | Авансирование деловых и собственных затрат в зависимости от итогов труда |

Одной из важнейших рекомендаций по улучшению технологий управления персоналом в ООО «Мечта» является переаттестация сотрудников фирмы.

Эффективность использования аттестации, как одной из основных технологий управления персоналом, будет зависеть в первую очередь от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру. Аттестацию следует проводить по нескольким этапам:

- Предварительный этап;
- Этап формализации методик, стандартов, правил;
- Подготовительный этап;
- Проведение аттестации;
- Подведение итогов аттестации.

Рассмотрим таблицу, где указана социально-экономическая эффективность проекта введения аттестации в систему управления персоналом ООО «Мечта».

Таблица 4 - социально-экономическая эффективность проведения аттестации в ООО «Мечта».

| Мероприятия | Социальная эффективность | Экономическая эффективность |
|---|--|--|
| Внедрение в организацию системы аттестации работников | 1. Улучшение результатов работы всего предприятия. | 1. Снижение текучести кадров. |
| | 2.Повышение заинтересованности работника в результатах своего труда. | 2.Увеличение товарооборота и прибыли. |
| | 3.Способствование повышения уровня квалификации работников. | 3. Сокращение затрат на привлечение новых работников5. Увеличение производительности труда |

Таким образом, оптимизация технологий управления персоналом приводит ко многим положительным результатам, а именно внедряется

автоматизированная система, позволяющая в значительной мере сократить трудозатраты специалистов, отвечающих за различные направления работы с персоналом; организация своевременно обеспечивается персоналом требуемой квалификации и численности; система материального и морального стимулирования труда соответствует намеченной стратегии бизнеса и позволяет поддерживать мотивацию персонала на необходимом уровне.

На основании разработанных рекомендаций по совершенствованию методов управления персоналом в организации, можно прийти к такому заключению, что предпринимаемые меры по материальному стимулированию персонала позволят не только улучшить материальное положение рабочих, но и будут способствовать более эффективному и рациональному труду.

Как итог, рассчитаем эффективность формирования мотивационного пакета. Внедрение третьего мероприятия потребует следующих затрат: по итогам каждого месяца лучшему менеджеру по продажам выплачивать премию в виде 2 тыс. рублей к заработной плате, по итогам каждого года лучшему работнику выплачивать премию в виде 5 тыс. рублей. Перечень затрат от внедрения мероприятий представлен в таблице.

Таблица 5 - Перечень затрат от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом.

| Наименование мероприятия | Затраты тыс.руб. в год |
|---|-------------------------------|
| Периодическое повышение квалификации работников | 60 |
| Формирование мотивационного пакета | 29 (12*2+5) |
| Итого в год | 89 |

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий равен 20%.

Таблица 6 - Планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий тыс. руб.

| Показатели | До мероприятия 2020 год | После мероприятия 2021 год | Изменение |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------|
| Выручка | 74,1 | 88,92 | 14,82 |
| Балансовая прибыль | 2,68 | 3,2 | 0,53 |
| Чистая прибыль | 350 | 420 | 70 |
| Рентабельность продаж | -122,8 | 98,24 | 24,56 |

Рассчитаем экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий по формуле:

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп (1), \text{ где}$$

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, руб.;

$Пв$ – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

$Зр$ – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$Врп$ - выручка от реализации за последний период, руб.

$$\text{Тогда: } \mathcal{E} = (88,92 - 00,89) - 74,1 = 14,731$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом будет равен 14,731 тыс.рублей. Это значит, что экономический эффект от мероприятия положительный, так как затраты на мероприятие меньше дополнительного дохода. Следовательно, нахождение наиболее эффективных форм материального поощрения приведет к росту продаж и, соответственно, прибыли.

Для того, чтобы в полной мере изучить методы управления, применяемые на ООО «Мечта», проведем анализ мотивов увольнений на данном предприятии, данные сведем в таблицу.

Коэффициент текучести кадров можно высчитать по следующей формуле:

Текучесть кадров = количество уволившихся из компании
за определенный период / среднесписочную численность
за тот же период × 100 (2)

По данным практики за 2019 год уволились 10 человек. Среднесписочная численность за этот период составляла 25 человек. Следовательно, 44% сотрудников уволились по различным причинам, а именно:

$K(t1) = (4/25)*100 = 16\%$ - в связи с несоответствием заработной платы их профессиональному уровню;

$K(t2)=(3/25)*100=12\%$ - из-за отсутствия перспективы профессионального роста и карьеры;

$K(t3) = (2/25)*100 = 8\%$ - из-за отсутствия стимулирования;

$K(t4) = (2/25)*100= 8\%$ - по инициативе руководителя из-за несоответствия занимаемой должности.

Анализируя мотивы увольнений на ООО «Мечта» в 2019-2020 гг., можно сделать вывод, что по инициативе руководства увольняют работников за несоответствие должности, а большая часть же увольнений происходит по инициативе сотрудника по указанным причинам.

Подводя итоги, следует учесть, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно.

Таким образом, рассчитав экономический эффект от проведения мероприятий по увеличению объема производства и повышению производительности труда, можно сказать, что цель нашего исследования достигнута, а предложенные мероприятия позволяют увеличить сумму производства продукции и соответственно, фонд оплаты труда, что позволит улучшить социальное положение работников предприятия и увеличить прибыль ООО «Мечта».