

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что любой бизнес связан с объединением ресурсов для создания определенного продукта. Непосредственное преобразование ресурсов всегда предполагает участие работников как особого вида ресурсов. Поэтому для любой организации персонал составляет основу бизнеса. Необходимость эффективного управления персоналом определяется значимостью человеческих ресурсов для достижения эффективности в управлении бизнесом в целом. Однако управления персоналом должно соответствовать особенностям деятельности конкретной организации, а эффективность управления работниками должна быть направлена на увеличение прибыли.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления персоналом, а также разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы управления персоналом организации, дать определение управления персоналом, определить его основные цели, принципы и методы, а также рассмотреть как происходит данный процесс в организации;

- ✓ изучить общую деятельность ООО «Бизнес-инкубатор СО»;

- ✓ рассмотреть процесс управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор СО»;

- ✓ определить основные методы управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор СО»;

- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор СО», определить их социально-психологическую эффективность и рассчитать основные затраты на реализацию.

Объектом исследования является ООО «Бизнес-инкубатор СО», который представляет собой государственную организацию поддержки начинающих предпринимателей.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных исследователей по вопросам управления персоналом в организации. Вопросы управления персоналом рассматривали С. Е. Ананьева, Н. П. Беляцкий, Д. И. Васильев, И. Н. Герчикова, А. В. Ильина, А. Я. Кибанов, Т. В. Лукьянова, Т. В. Натальина, К. А. Петрюкова, Л. В. Романова, Л. Стаут, Н. В. Таланова, М. Г. Чесняк, М. М. Шекурова и другие. Методическую основу исследования составили такие методы как анализ и синтез, методы экономического анализа, анализ документов, опрос и другое.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления персоналом организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Бизнес-инкубатор СО», проведен анализ процесса и основных методов управления персоналом данной организации.

В третьей главе на основе выявленных недостатков даны рекомендации по совершенствованию управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор СО», а также произведен расчет затрат на их реализацию и описана их социально-психологическая эффективность.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 Теоретические аспекты исследования управления персоналом организации

Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за потребителя и качество продукции заставляют предприятие по-новому рассматривать весь комплекс вопросов управления. Изменились и требования к работнику. Главным здесь является признание высокой социальной ответственности, лежащей в первую очередь на управляющих. Современная организация это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Современный подход организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это потребовало существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации.

Управление персоналом подразумевает собой совокупность различных методов административного воздействия на организацию и условия работы сотрудников, формирование их возможностей, обеспечение максимального использования рабочей возможности работников в интересах фирмы.

В общей смысле основными целями управления персоналом являются: обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности. Но несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

2 Анализ управления персоналом организации на примере ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»

ООО «Бизнес-инкубатор СО» – это государственная организация поддержки начинающих предпринимателей, которая осуществляет поддержку субъектов малого предпринимательства на ранней стадии их деятельности путем предоставления в аренду нежилых помещений и оказания консультационных, бухгалтерских, юридических и прочих услуг. Стать резидентом бизнес-инкубатора возможно только на конкурсной основе. Основная цель Областного бизнес-инкубатора – формирование благоприятного предпринимательского климата для активизации процесса создания новых и развития действующих субъектов малого предпринимательства Саратовской области.

ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» в целом придерживается традиционного процесса управления персоналом. Однако в нем есть отсутствующие направления деятельности, например, адаптация персонала. А многие другие направления носят чисто формальный характер, и им уделяется очень мало внимания со стороны руководства. В ООО «Бизнес-инкубатор СО» применяют все три группы методов управления персоналом (рис.1).

Так из экономических методов применяются: заработная плата, ежеквартальное премирование за результаты работы и система штрафов за нарушение дисциплины, прогулы и т. д. Из административных методов – Устав ООО, Положения об отделах, Должностные инструкции, ГОСТы и стандарты, Штатное расписание, график отпусков, Приказы, распоряжения, договора и т.д. Из социально-психологических методов – соц.пакет, Нормирование труда, Техника безопасности, Помощь сотрудникам в трудной ситуации, Гос.гарантии, Гуманизация труда и т. д. Причем применение социально-психологических методов выражено не так ярко как применение других групп методов управления персоналом.

Поэтому выявленные недочеты и недостатки в управлении персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» позволяют рекомендовать руководству данной организации обратить на них пристальное внимание и предпринять меры по их полному или частичному устранению.

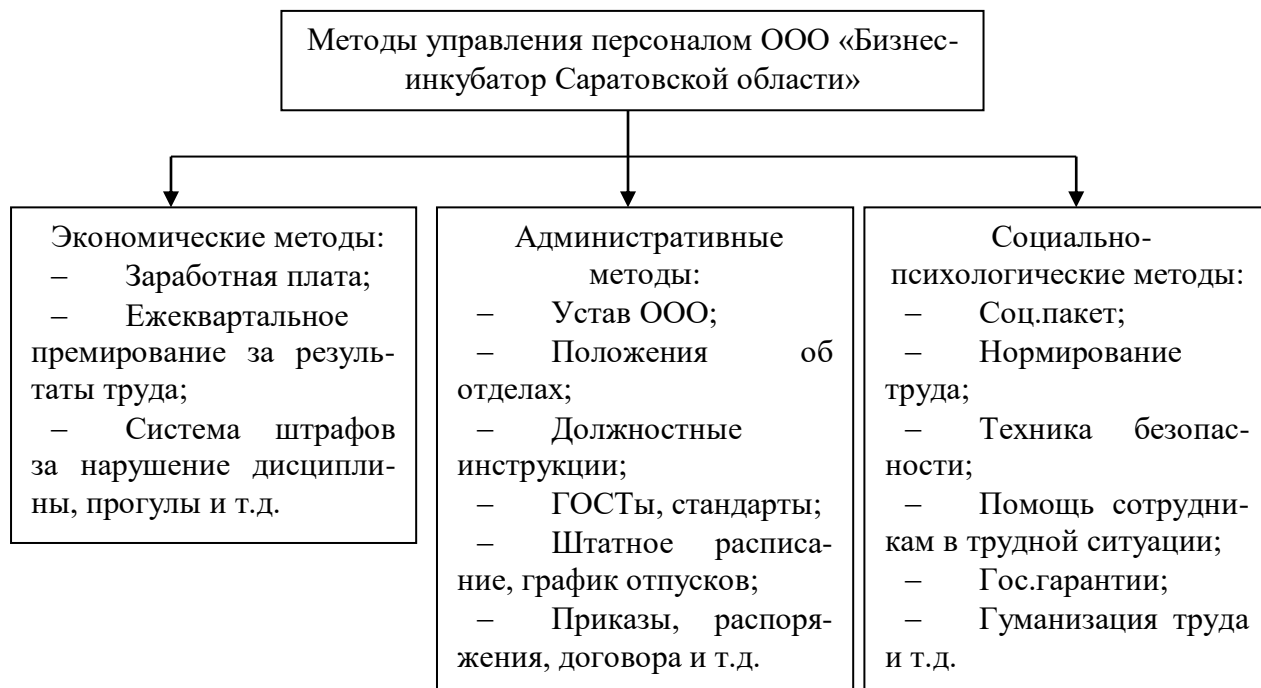


Рисунок 1 – Методы управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»

3 Направления совершенствования управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»

Одним из направлений совершенствования управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» может быть организация адаптации сотрудников организации как социально-психологического метода управления персоналом.

Новые работники, приходящие в ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области», по сравнению с переведенными, также ощущают более острую потребность в реализации организационного аспекта адаптации: встреча с руководителем в первый рабочий день, экскурсия по основным подразделениям и т. д.

Существенную роль в анализе необходимости адаптации персонала ООО «Бизнес-инкубатор СО» играет оценка разочарований адаптируемого персонала, которые оказывают непосредственное влияние на восприятие сотрудником реальности, приверженности компании и желание эффективно работать в ней.

Наиболее частые отрицательные ответы респондентов на вопрос о наличии того или иного признака касались, как правило, неформальных отношений коллег с сотрудником, на которые можно повлиять лишь косвенно, мотивируя персонал на более дружелюбное отношение к «новенькому», формируя организационную культуру, проводя мероприятия по оздоровлению морального климата в коллективе.

Мнение сотрудников данной организации о том, насколько коллектив стремится удовлетворить руководителя качеством выполненной работы, зависит от разочарований от нереализованных ожиданий и пола опрошенного: в наибольшей степени данные представления проявляются у респондентов женского пола с сильной разочарованностью в своих ожиданиях относительно первых дней и недель работы в организации.

Руководству данной организации могут быть предложены примерные соответствующие мероприятия адаптации персонала, как социально-психологического метода управления персоналом которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»¹

№ п/п	Проблемы	Мероприятия
1	Отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы	Разработать и утвердить положение о наставничестве во время стажировки
2	Отсутствие документационного обеспечения адаптации персонала	Разработка документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации

¹ Таблица составлена автором

3	Отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии	Разработка основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков»
4	Отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров	Ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников

Мероприятия, которые необходимо внедрить с целью совершенствования корпоративной культуры ООО «Бизнес-инкубатор СО» представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Мероприятия по улучшению корпоративной культуры в ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»²

Причины	Проблемы	Мероприятия по решению проблемы
Неэффективная система аттестации персонала	Отсутствие возможности личного карьерного роста	Введение добровольной аттестации персонала
Ориентация только на личный результат	Отсутствие единого корпоративного духа, стремления к командной работе	Тренинг командообразования «Веровочный курс»

Из Таблицы 2 следует, что для ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» в целях повышения уровня корпоративной культуры необходимо внедрить применение тренинга командообразования «Веровочный курс».

После выявления проблем и разработки мероприятий по их устранению был разработан календарный план-график работ по внедрению предложенных мероприятий, которые представлены в Таблице 3.

Таблица 3. – Календарный план-график работ реализации мероприятий по внедрению адаптации персонала в ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»³

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
-------	-----------------	-------------------	-------------------	----------------------	---

² Таблица составлена автором

³ Таблица составлена автором

1	Разработка положения о наставничестве во время стажировки	30	01.07.23 г.	01.08.23 г.	Директор организации, Менеджер по персоналу
2	Разработка документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации	30	01.08.23 г.	01.09.23 г.	Директор организации, Менеджер по персоналу
3	Разработка основных положений по корпоративной культуре в организации, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков»	30	01.09.23 г.	01.10.23 г.	Директор организации, Менеджер по персоналу
4	Ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для организации и всех сотрудников	30	01.10.23 г.	01.11.23 г.	Директор организации, Менеджер по персоналу
Итого:		120	01.07.23 г.	01.11.23 г.	

Для реализации предложенных мероприятий руководству ООО «Бизнес-инкубатор СО» необходимо восстановить должность «Менеджер по персоналу», и принять на работу необходимого сотрудника, т.к. в настоящий момент функционал по кадровой работе возложен на «Офис-менеджера».

рассчитаем основные затраты на подготовку рабочего места для нового сотрудника, которые представлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Единовременные затраты на организацию рабочего места менеджера по персоналу⁴

Графа затрат	Количество	Стоимость на 1 единицы затрат, руб.	Сумма, руб.
Приобретение компьютера	1 шт	50 000	50 000

⁴ Таблица составлена автором на основе средних цен в регионе

Приобретение стола	1 шт	7 500	7 500
Приобретение стульев	3 шт	1 500	4 500
Канцелярские товары	1 набор	800	800
Оплата Интернета и телефонной связи	1 мес.	1 500	1 500
Всего	-	-	64 300

Из Таблицы 4 видно, что общие затраты на организацию рабочего места для менеджера по персоналу составят 64 300 руб.

Далее рассчитаем затраты на заработную плату новому сотруднику:

$$35\,246 * 12 = 422\,952 \text{ руб.}^5$$

Следует также учесть отчисления с заработной платы, которые составляют 30%:

- взносы на пенсионное страхование – 22%;
- взносы на медицинское страхование – 5,1%;
- взносы на социальное страхование, без учета взносов от несчастных случаев – 2,9%.

Рассчитаем сумму затрат на отчисления:

$$422\,952 * 0,3 = 126\,885,6 \text{ руб.}$$

Итого затраты на заработную плату специалиста по работе с персоналом составят:

$$422\,952 + 126\,885,6 = 549\,837,6 \text{ руб.}$$

Также необходимо рассчитать ежемесячное вознаграждение сотрудникам за наставничество. Так как за данный вид деятельности было предложено вознаграждение (в зависимости от загруженности) от 5 до 30% от размера оклада обучаемого сотрудника, то для расчетов используем размер средней заработной платы сотрудников в ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области». Рассчитаем размер минимального и максимального вознаграждения:

$$\text{Мин.} = 35\,246 \text{ руб.} * 0,05 = 1\,762,3 \text{ руб.}$$

$$\text{Макс.} = 35\,246 \text{ руб.} * 0,3 = 10\,573,8 \text{ руб.}$$

⁵ Зарплата менеджера по персоналу ООО «Бизнес-инкубатор СО» рассчитана на основе средней заработной платы в организации

составим план расходования ресурсов и необходимые финансовые затраты для внедрения предложенных мероприятий (Таблица 34).

Таблица 4. – План расходования ресурсов и необходимые затраты на внедрение предложенных мероприятий⁶

Статья расходов	Сумма, руб.	
	Мин.	Макс.
Затраты на организацию рабочего места	64 300	64 300
Затраты на заработную плату	549 837,6	549 837,6
Затраты на вознаграждение за наставничество*	1 762,3	10 573,8
Затраты на проведение тренинга	5 000	5 000
Итого	620 899,9	629 711,4

*из расчета на 1 человека в месяц

Таким образом, из Таблицы 4 видно, что на реализацию предложенных рекомендаций потребуются затраты в размере 620 899,9 – 629 711,4 руб. Однако данные расходы соответствовали бы действительности, если бы ООО «Бизнес-инкубатор СО» потребовалось ввести должность «Менеджер по персоналу» в штатное расписание. Но как показал проведенный анализ персонала данной организации, эта должность уже имеется в их штатном расписании, она просто вакантна, а весь функционал возложен на другого сотрудника. Следовательно, при планировании фонда заработной платы, затраты на выплату заработной платы менеджеру по персоналу уже заложены изначально.

Также можно сократить затраты на организацию рабочего места, т. к. оно уже организовано и просто простаивает.

Затраты на выплаты вознаграждения за наставничество также могут быть оплачены из фонда труда, а именно из статьи затрат на выплату премий сотрудникам, т. к. она формируется с запасом.

Следовательно, в таком случае все затраты на реализацию предложенных рекомендаций сокращаются до 5 000 руб. на проведение тренинга «Веревочный курс». При условии, что в 2021 г. чистая прибыль

⁶ Таблица составлена автором на основе проведенных расчетов

ООО «Бизнес-инкубатор СО» составила всего 30 000 руб., то можно сделать вывод, что данные расходы будут посильны. Причем при таких минимальных затратах ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» (при положительном развитии) сможет получить достаточно хороший социально-психологический эффект.

Заключение

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» на основе определения и изучения основных направлений и факторов данного процесса в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение управления персоналом, определены его основные цели, принципы и методы, а также рассмотрены главные направления деятельности данного процесса.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика деятельности ООО «Бизнес-инкубатор СО», которая показала, что данная организация является государственной организацией поддержки начинающих предпринимателей за счет предоставления им в аренду нежилых помещений и оказания консультационных, бухгалтерских, юридических и прочих услуг.

Проведенный анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «Бизнес-инкубатор СО» показывает, что финансовое положение данной организации находится на удовлетворительном уровне. Однако снижение чистой прибыли в 2021 г. по сравнению с 2020 г., говорит о том, что она уделяет мало внимания коммерческой деятельности.

Проведенный далее анализ процесса управления персоналом бизнес-инкубатора показал, что ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» в целом придерживается традиционного процесса управления персоналом. Однако в нем есть отсутствующие направления деятельности, например,

адаптация персонала. А многие другие направления носят чисто формальный характер и им уделяется очень мало внимания со стороны руководства.

Кроме того были определены основные методы управления персоналом в ООО «Бизнес-инкубатор СО». Данный анализ позволил сделать вывод, что в организации применяют все три группы методов управления персоналом. Причем применение социально-психологических методов выражено не так ярко как применение других групп методов управления персоналом.

Таким образом, на основе проведенного анализа управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» были выявлены несколько недочетов. Поэтому руководству данной организации было рекомендовано обратить на них пристальное внимание и принять меры по их устранению.

Одним из направлений совершенствования управления персоналом ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области» была предложена организация адаптации сотрудников организации как социально-психологического метода управления персоналом. Также для реализации данной рекомендации организации потребуется восстановить должность «Менеджер по персоналу».

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также описана их социально-психологическая эффективность, которые показали, что даже при минимальных затратах ООО «бизнес-инкубатор Саратовской области» сможет подучить хороший положительный эффект.