Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии
Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП
д-р пед. наук, доцент
_____ И.Ю.Малкова
«11» 01 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «Кузбассоргхим»)

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом

Сергеева Анастасия Сергеевна

Руководитель ВКР
канд. экон. наук, доцент
_____ Н.П. Макашева
"11" 01 2021 г.

Автор работы
студент группы № 20670
_____ А.С. Сергеева

Томск-2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3
Глава 1. Теоретические основы организации кадровой работы на малых предприятиях 5
1.1 Сущность и особенности малого бизнеса 5
1.2 Понятие и специфика кадровой работы на малых предприятиях 11
1.3 Кадровая работа в системе управления персоналом малого предприятия 17
Глава 2. Организация кадровой деятельности в ООО «Кузбассоргхим» 25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кузбассоргхим» 25
2.2 Анализ персонала в ООО «Кузбасссоргхим» 28
2.3 Анализ кадровой работы в ООО «Кузбассоргхим 36
Глава 3. Совершенствование кадровой работы в ООО «Кузбассоргхим» 42
3.1 Диагностика кадровой работы предприятия 42
3.2 Основные направления совершенствования кадровой работы предприятия 44
Заключение 61
Список используемой литературы 63

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая работа с персоналом является наиболее важным направлением функционирования предприятия, которое способно в разы повысить производительность труда и эффективность фирмы. В малом бизнесе управление персонала является не менее значимым, а то и более по сравнению с крупным предприятием, так как именно в малых фирмах острее конкуренция и меньший запас устойчивости. Фирма сможет достичь успеха на рынке, только если построить эффективную систему взаимодействия сотрудников и руководителей. Наиболее отличительной особенностью управления персоналом в малом бизнесе является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Возможность фирмы конкурировать на рынке зависит от уровня профессиональной подготовки кадров, творческого потенциала персонала и вовлеченности. Можно сказать, что персонал занимает ведущую роль в функционировании предприятия и перспективы его дальнейшего развития. Именно поэтому предприниматели стараются подобрать для своих компаний достойные кадры.

Актуальность выпускной квалификационной работы в том, что в малом бизнесе по сравнению с крупными предприятиями, меньше запас устойчивости и острее конкуренция, поэтому здесь кадровая работа имеет большое значение. При оптимальном использовании человеческих ресурсов успешно реализуются цели любого предприятия. Исходя из особенностей малого бизнеса, от руководителя требуется высокий профессионализм в области управления персоналом, а эффективная кадровая работа позволит подобрать персонал, обладающий требуемыми качественными характеристиками для достижения бизнес-целей организации.

Управление персоналом- это деятельность, выполняемая на предприятия, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и иных целей.

Цель работы – анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию организации кадровой деятельности на примере организации малого бизнеса ООО «Кузбассоргхим».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- исследовать особенности функционирования малого предприятия, рассмотреть, как общие аспекты, так и его организационную структуру;
- выявить проблемы в кадровой работе исследуемого предприятия, проведя анализ управления персоналом организации;

- предложить направления совершенствования кадровой работы с персоналом в ООО «Кузбассоргхим».

Предметом исследования является кадровая работа в организации малого бизнеса.

Объект исследования – организация кадровой работы в ООО «Кузбассоргхим» г.Кемерово.

Методы исследования – анализ статистических и бухгалтерских документов, тестирование, анкетирование, метод наблюдения.

Теоретическую основу исследования составили работы таких авторов как М.Р. Тухватшина, Т.В. Игнатова, А.В. Полянин, Н.Е. Данилова, Е.Н. Караева, О.А, Коргина и.т.д.

Практическая значимость работы в том, что предложенные направления совершенствования кадровой работы с персоналом могут быть использованы на аналогичных предприятиях.

Эмпирической базой исследования являются бухгалтерская и статистическая отчетность за 2017-2019 года, организационно-распорядительные документы и информационный материал предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, изложена на 63 страницах, в тексте 22 таблиц, 6 рисунков, список использованной литературы содержит 42 наименований.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Сущность и особенности малого бизнеса

Проблема эффективного, устойчивого развития малых и средних предприятий имеет особое значение для национальной экономики. Развитие субъектов малого и среднего бизнеса создает благоприятные условия для оздоровления экономики, поскольку происходит развитие конкурентной среды, создаются дополнительные рабочие места, активнее идет структурная перестройка, расширяется потребительский сектор.

Малый и средний бизнес, как наиболее мобильный сектор экономики, на сегодняшний день является основой клиентской базы для многих коммерческих банков[1]. Малый и средний бизнес занимает особое место в экономике развитых стран, что объясняется многими факторами: малые и средние предприятия не нуждаются в крупных объемах инвестиций; своим развитием способствуют решению проблемы реструктуризации экономики; обеспечивают занятость значительной доли экономически активного населения; способствуют формированию конкурентной среды. Также за счет меньшего масштаба малые и средние предприятия способны более гибко реагировать как на изменяющиеся экономические условия, так и на колебания потребительского спроса, на изменение конъюнктуры рынка, тем самым, давая экономике дополнительную стабильность и устойчивость. В современной научной литературе широко используются такие понятия, как «малое и среднее предпринимательство», «субъекты малого и среднего предпринимательства», «малый и средний бизнес», «субъекты малого и среднего бизнеса», «малые и средние предприятия», «предприятия малого и среднего бизнеса», «малое предпринимательство» и т.д.

Правовой подход реализован в рамках Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ. В соответствии со статьей 3 данного Федерального закона под субъектами малого и среднего предпринимательства понимаются «хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к

[1] Световцева Т. А. Институт доверия в развитии банковской системы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. № 1. С. 180

микропредприятиям, и средним предприятиям, сведения о которых внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства»[2].

В статье 4 указано, что «к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации… хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели».

При этом они должны соответствовать следующим условиям:

а) выполняется хотя бы одно из условий:

– участники общества – Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования, общественные или религиозные организации, благотворительные и иные фонды (кроме инвестиционных фондов) – владеют суммарно не более чем 25% акций или долей, а участники общества – иностранные юридические лица и (или) юридические лица, не являющиеся субъектами малого и среднего предпринимательства, владеют суммарно не более чем 49% акций или долей;

– котируемые акции акционерного общества отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики;

– предметом деятельности общества выступает внедрение результатов интеллектуальной деятельности;

– общество является участником инновационного центра «Сколково»;

– в числе учредителей или участников общества присутствуют организации, занимающиеся государственной поддержкой инновационной деятельности;

б) среднесписочная численность сотрудников за прошедший календарный год не должна превышать следующие значения:

– не более 15 человек для микропредприятия;

– от 16 до 100 человек для малого предприятия;

– от 101 до 250 человек для среднего предприятия;

в) размер дохода, полученного за предшествующий календарный год, не должен превышать следующие предельные значения:

– 120 млн рублей для микропредприятия;

– 800 млн рублей для малого предприятия;

[2] Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144 (дата обращения 25.11.20200г.)

– 2 млрд рублей для среднего предприятия[3].

Кроме того, как следует из определения субъектов МСП, представленного в рассматриваемом Федеральном законе, помимо соответствия рассмотренным критериям они должны быть включены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства.

Данный реестр создан в РФ для следующих целей:

– регистрация обращений субъектов малого предпринимательства с просьбой об оказании им помощи;

– принятие решений о предоставлении субъектам малого предпринимательства дополнительных льгот и преимуществ, установленных для них законодательными и нормативными актами;

– хранение и актуализация информации о субъектах реестра и обеспечения оперативного доступа к ней;

– решение аналитических задач по выявлению тенденций развития малого предпринимательства;

– проведение выборочных и полномасштабных опросов субъектов малого предпринимательства;

– сбор и анализ информации о формировании рынка сбыта продукции, производимых субъектами малого предпринимательства.

Для удобства рассмотренные критерии отнесения предприятий к субъектам МСП представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Критерии отнесения хозяйствующего субъекта к субъектам МСП

Критерий	Микро-предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
Максимальная средняя численность персонала на начало предшествующего календарного года, чел.	До 15	От 16 до 100	От 101 до 250
Максимальная выручка за предшествующий календарный год (без учета НДС), млн руб.	120	800	2000
Максимальная суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных и религиозных образований, благотворительных и иных фондов (за	25		

[3] Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс]:. URL: http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_ 196415/#dst100005 (дата обращения 20.11.2020г.)

исключением суммарной доли участия, входящих в состав активов инвестиционных фондов), %	
Максимальная суммарная доля участия собственников - иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами МСП, %	49
Сведения внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства	Да

Рассмотренные критерии имеют некоторые отличия от их зарубежных аналогов. Так, согласно Евростандарту микропредприятие – это индивидуальное, семейное или частное предприятие без образования лица с численностью до 9 человек; по стандартам США и Японии – численностью до 4 человек. Критерий отнесения к малым предприятиям в РФ тоже выше, чем в Европе, – 100 человек против 50 человек в ЕС[4].

Следует отметить, что существующие в России и за рубежом различия в используемых критериях отнесения хозяйствующих субъектов к малому или среднему бизнесу являются одной из причин невысокой инвестиционной активности, так как инвесторы (венчурные фонды, коммерческие банки, частные инвесторы) демонстрирую низкую заинтересованность во взаимодействии с отечественным бизнесом из-за запутанности и наличии определенных недоработок в российском законодательстве. Так, в РФ все еще не определены предельные значения такого важного показателя, позволяющего определять субъекты малого или среднего предпринимательства, как балансовая стоимость чистых активов.

Таким образом, согласно правовому подходу, малые и средние предприятия не являются особой организационно-правовой формой. На наш взгляд, это объясняется тем, что основным критерием отнесения предприятий (организации) к субъектам малого предпринимательства служит средняя численность работников за прошедший календарный год. При этом субъектами малого и среднего предпринимательства выступают физические и юридические лица. Физические лица могут быть как непосредственно участниками или учредителями малого, или среднего предприятия, так и могут заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица – быть индивидуальными предпринимателями[5].

[4] Система поддержки малого и среднего бизнеса в ЕС [Электронный ресурс] // Малый бизнес в России и за рубежом. URL: http:// www. smallbiznes.net/Business.php. (дата обращения 21.11.2020г.)

[5] Затолокина Р.М. Экономическая сущность и специфика деятельности малого и среднего бизнеса // В сборнике: Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Т.С. Колмыкова (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 204

Деятельность отечественного малого и среднего бизнеса характеризуется некоторыми специфическими особенностями. Наиболее значимыми из них являются:

– совмещение в рамках одного предприятия нескольких видов деятельности, невозможность в большинстве случаев ориентироваться на однопродуктовую модель развития; – стремление к максимальной самостоятельности;

– низкий технический уровень и низкая технологическая оснащенность в сочетании со значительным инновационным потенциалом;

– высокий уровень квалификации кадров малого бизнеса в связи с оттоком таких специалистов из государственного сектора экономики;

– низкий уровень менеджмента, недостаток знаний, опыта и культуры рыночных отношений;

– высокая степень приспособляемости к сложной экономической обстановке;

– неразвитость системы самоорганизации и инфраструктуры поддержки данного сектора экономики;

– стремление успешно функционирующих малых предприятий выйти за рамки локальных рынков, в том числе и на международные рынки;

– работа в условиях отсутствия полной и достоверной информации о состоянии и конъюнктуре рынка, неразвитость системы информационных, консультационных и обучающих услуг[6].

Уровень развития малого и среднего бизнеса является одним из ключевых показателей конкурентоспособности всей национальной экономики. Это объясняется тем, что чем более развита конкуренция, тем более равновесными являются цены, тем меньше у государства возможностей устанавливать свои условия и «правила игры», тем выше степень экономической свободы каждого хозяйствующего субъекта.

В свою очередь, эффективное и устойчивое развитие малого и среднего бизнеса в значительной степени зависит от обеспеченности финансовыми ресурсами как краткосрочного, так и долгосрочного характера. Недостаток финансирования – одна из острейших проблема, с которой сталкиваются отечественный бизнес, особенно региональный. Реализация значительного потенциала малого и среднего бизнеса в решении экономических и социальных проблем государства тем более невозможна без его адекватной финансово-кредитной поддержки[7].

[6] Галанцева И. В., Сафиуллина Р. Т. Концептуальные основы понятия института малого и среднего бизнеса // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 41 (416). С. 50.

Таким образом, малый и средний бизнес играет одну из ведущих ролей в развитии национальной экономики. За счет своего небольшого масштаба они являются очень гибкими и быстрее приспосабливаются к изменениям рынка. Но в то же время экономические кризисы на них отражаются сильнее, в связи с недостатком ресурсной базы и наличием на рынке более крупных и опытных конкурентов.

Малый бизнес, как частный случай категории предпринимательства, может быть охарактеризован высоким риском, новаторством, инициативностью, но обладает при этом меньшей степенью независимости, склонность к формированию отношений и неформальных структур. Выделяют наиболее распространенные подходы, которые характеризуют сущность предпринимательской деятельности и они присущи, в том числе малым компаниям:

- экономическая деятельность ведется с целью получения прибыли;
- предпринимательская деятельность сопряжена с риском;
- полезность для общества;
- предпринимательская деятельность носит организационный, самостоятельный и проактивный характер.

Приведенные выше подходы не позволяют корректно определить суть концепции малого бизнеса на текущем этапе. Экономическая сущность современного отечественного малого бизнеса проявляется в его диалектической природе и в многокритериях его развития, функционирующего как самостоятельный сектор экономики, с тенденцией к саморазвитию и характеризующейся высокой степенью неопределенности и риска, способностью внедрять инновации, адаптивностью изменения, высокий потенциал для саморазвития и др.

Экономическая сущность малого предпринимательства определяет общие черты, характеризующие данные предприятия в любой другой стране с развитой рыночной экономикой:

- доминирование собственности: в случае изменения юридической формы малого бизнеса оно остается в личной собственности.
- независимость права собственности: экономическая деятельность осуществляется предпринимателем только по инициативе и в условиях риска при быстрых изменениях спроса;

---

[7] Затолокина Р.М. Экономическая сущность и специфика деятельности малого и среднего бизнеса // В сборнике: Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Т.С. Колмыкова (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 206

- незначительные масштабы производства из–за ограниченного размера предприятия с точки зрения количества работников;
- узкоспециализированное производство с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности по отношению к более крупными компаниями;
- производство товаров для продажи на рынках;
- выполнение функции амортизатора в случае колебаний экономической ситуации, поскольку именно эта отрасль экономики способна быстро и гибко реагировать на изменения местного спроса;
- активное вовлечение населения в малый бизнес в условиях двойной занятости и гражданских контрактов[8].

Малый бизнес является важным субъектом рыночной экономики, социально–экономического института, который характеризуется спецификой национальных традиций и норм поведения, психологической структурой людей, занимающихся предпринимательской деятельностью, повышенным риском, инновациями и инициативой. Малый бизнес характеризуется выраженной низкой степенью независимости и основан на многоуровневом государстве (в форме концепций, программ, законодательных и нормативных актов) и негосударственной поддержке. Управление в малом бизнесе имеет выраженную предрасположенность к формированию неформальных отношений и структур. Кроме того, малое предпринимательство характеризуется спецификой инновационных и производственных процессов, маркетинга, оно имеет ряд ограничений: по численности работников, валовому доходу или прибыли, стоимости основных фондов и величине социального капитала.

1.2 Понятие и специфика кадровой работы на малых предприятиях

В сфере малого бизнеса можно выделить следующие особенности кадровой работы с персоналом:

1. Отсутствие многоуровневой организационной структуры. В данном случае для персонала карьера – расширение и усложнение своих функциональных возможностей, увеличение заработной платы, рост профессионализма, а не повышение в должности.

2. Гибкая организация трудовой деятельности. Отсутствие четкого разделения между руководителями и подчиненными приводит к сокращению дистанции между персоналом,

[8] Рожков А.А. Сущность малого бизнеса, правовые основы его формирования // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАУКИ И ТЕХНИКИ. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2020. С. 150

что позволяет сотрудникам выполнять несвойственную их должностям работу. Именно поэтому в малом бизнесе чаще всего требуются не узкопрофильные, а универсальные сотрудники, способные совмещать сразу несколько должностей и выполнять различные виды работ.

3. Повышенные требования к личностным качествам сотрудника. Так как в маленькой фирме относительно небольшое количество сотрудников и им приходится тесно взаимодействовать, то руководители при подборе персонала обращают большое внимание на личные качества человека. Это делается для того, чтобы создать благоприятную обстановку на работе и избежать конфликтных ситуаций.

4. Большая степень «прозрачности». В малом бизнесе более заметны усилия и способности каждого из сотрудников. Руководитель проявляет интерес непосредственно к каждому сотруднику, ставит для него индивидуальные цели и задачи. В малом бизнесе относительно небольшая степень бюрократичности в работе. В малых фирмах чаще всего отсутствуют официальные документы по регламентации кадровой работы. В таких компаниях существует так называемая система неофициальных установок.

Также немаловажной особенность кадровой работы с персоналом в малом бизнесе является высокая информированность работников. То есть руководителю предприятия сложно скрыть от персонала какие-либо сведения о методах работы фирмы. В данном случае проявляется некоторая зависимость между руководителем и сотрудником, что побуждает руководителя при подборе персонала нанимать людей, которым можно доверять. В маленьких компаниях практически каждый сотрудник является ключевым и выполняет не одну функцию, а сразу несколько. Например, сотрудник может одновременно отвечать за работу сайта компании и за закупки, либо отвечать за продажи и вести управленческий учет. Именно поэтому потеря одного такого «универсального» сотрудника обходится собственнику компании дорого. Чаще всего в маленьких фирмах нет должности HR-руководителя или менеджера по персоналу[9].

Подбором персонала, его обучением и удержанием сотрудников зачастую занимается либо сам собственник фирмы, либо человек, занимающий руководящую должность.

Процесс поиска и найма сотрудников в малом бизнесе весьма сложный процесс.

Подбор персонала может вестись двумя способами:

1. Своими силами;
2. Привлечение специалиста со стороны.

[9]Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала. – М., 2015 г. – С.33.

Например, кадровое агентство по подбору персонала или служба занятости населения. Первый способ заключается в том, что владелец фирмы либо назначенный сотрудник размещает объявление на сайте компании, либо на другом ресурсе.

Достоинством этого способа является отсутствие траты денег на оплату труда посредника. Такой способ возможен если есть широкий выбор кандидатов на вакантное место, а также наличие у фирмы собственных методик и тестов по подбору персонала.

Если такие возможности у компании отсутствуют, то поиск сотрудников необходимо вести вторым способом. Достоинством второго способа является более быстрый поиск сотрудников. Крупные кадровые агентства имею обширную базу данных работников и могут с легкостью найти необходимого сотрудника. Кроме того, в таких агентствах сразу осуществляется оценка профессиональных знаний сотрудников.

Также некоторые руководители нанимают сотрудников «по личным каналам». Чаще всего это бывают родственники, либо знакомые. Но этот метод не всегда эффективен, так как в таком случае нарушается субординация в коллективе. Для малого предприятия характерен подбор персонала с учетом их личностных характеристик. Каждый руководитель старается подобрать именно таких сотрудников, с которыми легко работать, чтобы избежать конфликтных ситуаций в коллективе. Для этого при подборе персонала руководители изучают привычки, интересы кандидатов. Эти сведения можно получить путем проведения разного рода психологических тестов, а также при личной беседе с человеком. Также в последнее время многие руководители при подборе персонала просматривают личные странички кандидатов в социальных сетях, так как в современном мире это имеет большое значение.

Таким образом, можно сказать, что психологическая совместимость является важным условием сплоченности коллектива. Сплоченность коллектива является важным условием функционирования фирмы и повышения производительности труда.

Для сплочения коллектива руководитель фирмы может использовать следующие способы:

1. Проведение коллективных мероприятий. Например, празднование дней рождений на работе, проведение корпоративных праздников. Неформальное общение позволяет сотрудникам сблизиться, выйти за рамки деловой этики. В дальнейшем это может сказаться и на продуктивности в работе, если перед сотрудниками ставится общая цель.

2. Проведение «мозговых штурмов». Мозговой штурм – это плотная работа коллектива, в ходе которой решается та или иная проблема. Такая работа может раскрыть потенциал каждого сотрудника. Особенностью является именно коллективная работа, решение должно приниматься всеми сотрудниками.

3. Проведение тренингов, направленных на сплочение коллектива. Наиболее распространенным способом является тимбилдинг. Цель тимбилдинга – формирование позитивного психологического климата в коллективе, снятие напряжения между сотрудниками. Тимбилдинг позволяет сплотить коллектив в одну команду, сформировать навыки взаимодействия между сотрудниками, выявить лидеров в коллективе. При тимбилдинге используются нестандартные формы формирования коллективного духа, которые позволяют создать рычаги управления персоналом[10].

Отличительные черты малого бизнеса требуют от управляющего профессионализма, мастерства в сфере управления персоналом. Особенности кадровой работы с персоналом малого предприятия в следующем:

1) гибкая организация труда и комплексный характер деятельности;

2) отсутствие многоуровневой организационной структуры;

3) компетентность работников;

4) минимальный уровень бюрократичности в работе;

5) организационная подготовка фактически отсутствует;

6) малое предприятие предъявляет завышенные требования к личностным качествам сотрудника;

7) основы отбора персонала время от времени нацелены не на прямые, а на косвенные подтверждения профессиональной пригодности;

8) социальная незащищенность работников;

9) различие исходных условий предприятий.

Выделяют также еще одну особенность кадровой работы с персоналом – это широкий выбор работников. Существующая безработица предоставляет руководителям возможность нанимать сотрудников за невысокую оплату труда. При этом имеется возможность экономить на социальных льготах и условиях труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективная кадровая работа с персоналом может не только повысить производительность труда, но и обеспечить успешное функционирование фирмы.

Чтобы достичь нормальных деловых взаимоотношений руководства малого предприятия с сотрудниками, необходимо постоянное деловое общение с работниками, стимулирование их деятельности, решение их проблем, а также устранение конфликтов в

[10]Тухватшина М.Р. особенности управления персоналом в малом бизнесе//Научный электронный журнал Меридиан. 2019. № 16 (34). С. 56.

коллективе[11]. Разрешение конфликта на малом предприятии во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с работниками. Руководитель должен создать условия, которые способствовали бы созданию творческой атмосферы, проявлению инициативы, подъему сознательной дисциплины.

Рассмотрим примерные стандартные особенности кадровой работы малого предприятия, представив их в таблице 2[12].

Таблица 2 - Особенности кадровой работы малой организации

Особенности	Уточнение
Содержание работы с персоналом очень ограничивается возможностями и потребностями малого предприятия	Кадровая работа малого предприятия должна быть проста – выполняются только те функции, которые необходимы
Часто в малой организации отсутствует кадровая служба, кадровые вопросы ложатся на руководителя и управленческий персонал организации	Работой с персоналом занимается 1-2 человека, включая руководителя организации.
Кадровая работа максимально неформальная и в большей мере определяется личностью работника, который ее проводит	
Функции работы с кадрами имеют непостоянный характер, только по мере необходимости	
В малой организации отсутствуют некоторые документы, которые применяются в более крупных организациях	

Безусловно, организация рабочего процесса основывается на наборе основных необходимых функций и применяющих малых организаций, таких как:

– отбор и наем персонала;

– увольнение персонала;

– управление оплаты труда персонала;

– управления дисциплиной[13].

[11] Балынская Н.Р., Малинина Е.А. особенности организации работы на малом предприятии //В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Р. Балынской. 2019. С. 16

12 Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2018. С.221 (дата обращения 15.11.2020г.)

13 Серочудинов Е.С., Аникина П.Б. Особенности управление персоналом в малом бизнесе //Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 (33). С. 21

Одновременно с показанными функциями, кадровая работа должна решать дополнительные функции, направленные на развитие организаций, соблюдение трудовой дисциплины (рис. 2)[14].

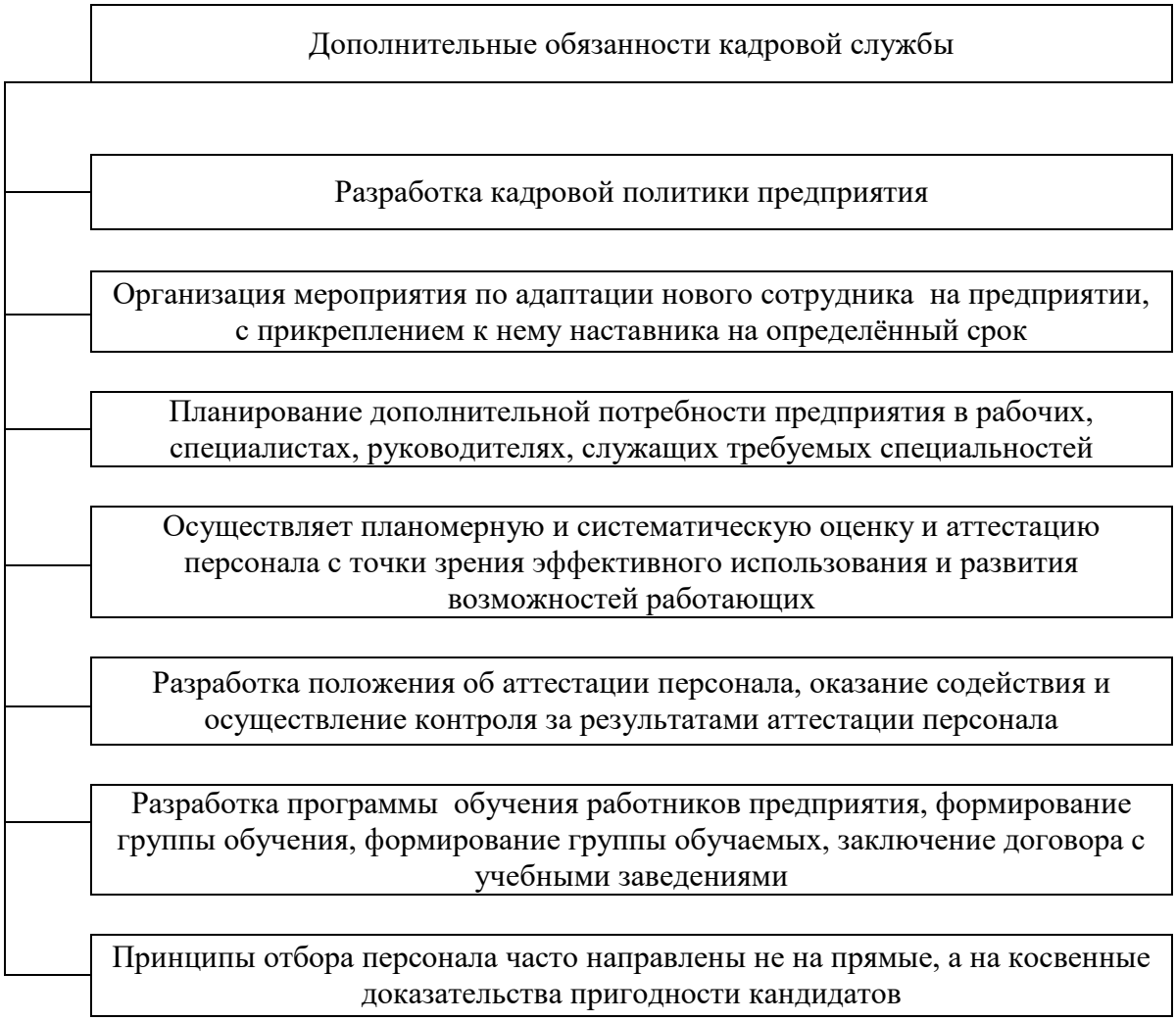


Рисунок 1 - Дополнительные обязанности кадровой работы в более развитой малой организации[15].

Таким образом, можно сделать вывод, что управление кадрами в малом предприятии имеет свои ключевые особенности. В современном мире малые организации, несмотря на ограничения в своих ресурсах, стремятся к совершенству управления кадрами для того, чтобы оптимизировать работу с персоналом и повысить эффективность мотивации персонала.

[14] Обрывко В.В. Современная мотивация на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №2. С.56

15 Трухановец В.А., Кобозева Е.М. Системный подход к управлению персоналом малого предприятия // Прорывные научные исследования как двигатель науки: сб. статей Международной научно-практ. конф., 2016. – С. 11.

1.3 Кадровая работа в системе управления персоналом малого предприятия

Законодательством РФ предусматриваются специальные меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. К мерам поддержки, относящимся к кадровому делопроизводству, общим для всех субъектов малого и среднего предпринимательства, можно отнести замену административного наказания в виде административного штрафа предупреждением. Подобная мера возможна за впервые совершенное административное правонарушение.

Специфическая для микропредприятий мера государственной поддержки заключается в том, что с 1 января 2017 г. регулирование трудовых отношений и иных связанных с ними отношений у работодателей - субъектов малого предпринимательства, которые отнесены к микропредприятиям, осуществляется с учетом особенностей, установленных главой 48.1. ТК РФ. В соответствии со ст. 309.2 ТК РФ работодатель-микропредприятие, вправе отказаться полностью или частично от принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права. Список локальных нормативных актов является открытым, так как помимо перечисленных законом правил внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда, положения о премировании, графика сменности предусматривает и другие документы. Необходимость в них определяет сам работодатель. Однако, согласно мнению экспертов, было бы разумно не отказываться от ряда локальных актов: положения о защите персональных данных[16], графика отпусков[17], актов, регулирующих отношения по охране труда[18], должностных инструкций и актов социального партнерства[19]. Высказывается и иная точка зрения, что индивидуальному предпринимателю «негде хранить множество положений, правил, инструкций, и журналов, его следует избавить от необходимости иметь локальные акты, поскольку этих актов у него все равно нет, а штрафы за их

[16]Толбухина Н. Отказ от ЛНА в пользу типового трудового договора / Н. Толбухина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017.-№ 1.-С. 36.

17 Карпова Е. В. Кадровый документооборот микропредприятий / Е. В. Карпова // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. - 2016. - № 8. - С. 57.

18 Желтов О. Б. Особенности правового регулирования труда работников в субъектах малого предпринимательства в Российской Федерации / О. Б. Желтов // Образование и право. - 2016. -№ 11. - С. 128.

19 Пряженников М. О. Дифференциация локального правового регулирования в зависимости от масштаба предприятия / М. О. Пряженников // Трудовое право в России и за рубежом. - 2016. - № 4. - С. 22.

отсутствие все равно есть» [20].

Законодатель, предоставляя возможность работодателям-микро- предприятиям отказываться от трудовых локальных актов, взамен, как защиту прав работника, вводит типовую форму трудового договора.

Типовая форма трудового договора позволяет обеспечить гибкость регулирования трудовых отношений с учетом специфики деятельности у конкретного работодателя. Кроме того, типовая форма предусматривает различные варианты заполнения отдельных пунктов договора, что позволит учесть особенности труда каждого работника. Получается, что работодатель составляет разные по содержанию трудовые договоры в количестве, соответствующем количеству работников.

Исследователи в области трудовых правоотношений признают значимость внедрения типовой формы трудового договора для микропредприятий, призванной упростить кадровое делопроизводство, сократить расходы на ведение кадрового учета, при этом обеспечить соблюдение предусмотренных законодательством гарантий для работников. Дискуссионным является вопрос о возможности вносить в утвержденные типовые формы изменения и дополнения. Специалисты Министерства труда и социальной защиты РФ поясняют, что исключать из трудового договора можно только пункты, заполнение которых не предусматривается в связи с характером работы, например, о дистанционной или надомной работе.

Проблема дифференциации правовых норм в зависимости от размера предприятия и расширения сферы применения договорного метода регулирования трудовых отношений обсуждается давно. Однако действовавшая до 2017 года редакция ТК РФ практически не делала исключений для субъектов малого и среднего предпринимательства в области трудовых отношений (кроме ч.2 ст. 59 ТК РФ).

Сложившиеся в законодательстве нормы регулирования трудовых отношений рассчитаны на крупные организации. В основном эти нормы не учитывают имеющиеся особенности документационного обеспечения работы с персоналом у субъектов малого и среднего бизнеса.

Создание эффективной системы кадрового делопроизводства у субъектов малого и среднего предпринимательства предполагает решение ряда основополагающих задач:

- определение актуальных потребностей управленческих процессов в обеспечении соответствующей кадровой документации;

[20] Шалаев А. В. Минтруд предлагает установить особенности регулирования трудовых отношений работников микропредприятий / А. В. Шалаев // Делопроизводство и кадры. - 2015. - № 12. - С. 73.

- осуществление кадрового делопроизводства в соответствие с требованиями законодательства;

- установление единых принципов работы с кадровыми документами;

- сокращение количества и повышение качества документов;

- использование продуктивных технологий сбора, обработки, движения и анализа информации;

- использование современных информационных технологий.

Основываясь на вышеизложенных задачах можно предложить определенную последовательность этапов разработки эффективной системы кадрового делопроизводства применительно к субъектам малого и среднего предпринимательства. На наш взгляд, при ее разработке можно использовать элементы алгоритма построения системы документационного обеспечения, предложенные А.А. Беловым, Д.О. Сониным[21].

Первый этап представляет анализ текущей системы управления персоналом, а также ее формализацию через декомпозицию функций.

Осуществление функций управления персоналом предполагает их документационное обеспечение. Поэтому следующим немаловажным этапом совершенствования системы кадрового делопроизводства становится определение списка кадровых документов, обязательных для применения субъектами малого и среднего предпринимательства. В настоящее время законодательством не утвержден единый перечень документов, обязательных для регламентирования трудовой деятельности.

Третьим этапом разработки эффективной системы кадрового делопроизводства после определения списка обязательных для применения кадровых документов, становится анализ существующего на предприятии кадрового делопроизводства. Основной задачей данного этапа является определение степени соответствия имеющейся кадровой документации требованиям, предъявляемым законодательством. Сопоставление позволяет определить сильные и слабые стороны кадрового делопроизводства и предоставляет возможность выработать направления его совершенствования.

Аудит кадровой документации, проведенный на примере одного из иркутских предприятий, наглядно продемонстрировал наличие ряда существенных расхождений между существующим порядком ведения кадровых документов и требований законодательства. Представляется, что подобные упущения являются типичными для

[21] Белов А. А. Системные принципы построения документационного обеспечения управления / А. А. Белов, Д. О. Сонин // Вестник Ивановского государственного энергетического университета. - 2009. - №. 1. - С. 19.

многих российских организаций, особенно в сфере малого и среднего предпринимательства.

Ниже представлены краткие выводы о выявленных нарушениях и рекомендации по их устранению:

- Уклонение от оформления трудового договора. После оформления трудового договора, необходимо внести соответствующую запись в трудовую книжку работников.

- Нарушение установленного порядка проведения специальной оценки условий труда. После проведения спецоценки условий труда необходимо вписать в трудовые договоры соответствующий класс условий труда. Сведения об условиях труда, которые отсутствовали на момент заключения трудового договора, после проведения спецоценки вносятся непосредственно в текст трудового договора, а гарантии и компенсации (в случае, если будут выявлены вредные и опасные условия труда) прописываются в приложении к трудовому договору либо отдельном соглашении сторон.

- Нарушение государственных нормативных требований охраны труда. Требуется разработать инструкции по охране труда по должностям и видам работ.

- Несвоевременное ознакомление работников с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью.

- Несвоевременное внесение изменений в локальные нормативные акты.

- Отсутствие приказов об утверждении локальных нормативных актов.

- Отсутствие уведомления или несвоевременное уведомление работников о начале отпуска. Организовать уведомление работников под роспись о начале отпуска (не позднее, чем за две недели до его начала).

- Несвоевременное предоставление отпуска работникам. Предоставить работникам отпуск не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется. В дальнейшем допускать перенесение ежегодного отпуска на следующий рабочий год только в исключительных случаях, если предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы. Своевременно оформлять заявления о переносе отпуска.

- Несвоевременное оформление приказа об отпуске. Строго придерживаться сроков издания приказов о ежегодном отпуске с целью соблюдения требования о выплате работнику отпускных не позднее, чем за три календарных дня.

- Отсутствие заявлений о переносе отпуска.

- Нарушение порядка заполнения личных карточек работников.

- Ненадлежащее оформление обязательных книг учета трудовых книжек и

вкладышей в них. Скрепить сургучной печатью или опломбировать книгу учета трудовых книжек и вкладышей к ним и приходно-расходную книгу по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним.

Следующим после проведения анализа системы кадровой документации этапом и немаловажным моментом совершенствования процедур кадрового делопроизводства является разработка процедур контроля действий. Процедуры контроля следует закладывать в документы, регламентирующие процессы кадрового делопроизводства[22].

Сегодня можно наблюдать определенные особенности, которые сложились в современной российской экономической практике, в области управления персоналом и организации кадровой работы на малых предприятиях:

1) возможности и потребности малого предприятия ограничены, поэтому кадровая работа такого предприятия ограничивается самыми необходимыми функциями (набор, увольнение, начисление зарплаты и т.д.); 2) как правило, специальной службы по кадрам на малом предприятии не существует, поэтому управление персоналом возложено на одного-двух человек, в том числе и на руководителя организации; 3) неформальный характер кадровой работы заключается в отсутствии серьезного документооборота по управлению персоналом, отсутствии серьезного планирования, большой зависимости от личности работника, который проводит кадровую работу; 4) прерывистый режим кадровой работы на малых предприятиях (по мере возникновения надобности); 5) оперативные интересы организации определяют направления текущей кадровой работы; 6) некоторые виды кадровой документации, характерные для средних и крупных предприятий, на малых отсутствуют[23].

Такие стихийно сложившиеся особенности организации кадровой работы на малых предприятиях зачастую определяют их низкую эффективность работы. Системный характер работы с персоналом, планирование кадровой работы и постоянный контроль за реализацией планов не только повышают эффективность кадровой работы, но и позволяют более успешно решать другие экономические задачи организации (производственные, организационные, реализационные и т.д.).

С точки зрения малых масштабов таких предприятий можно выделить следующий набор главных функций кадровой работы:

– подбор, отбор и наем работников;

---

[22]Кузнецова Н.В., Золотарева Л.Г. особенности документационного обеспечения работы с персоналом у субъектов малого и среднего предпринимательства // В сборнике: Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции: в 2-х частях. Под научной редакцией Н.Н. Даниленко, О.Н. Баевой. 2018. С. 284-289.

23 Бизюков П.В. Службы управления персоналом: функции, типология, модели // Социологические исследования. 2019. №5. С. 57

– продвижение, развитие и увольнение персонала;

– управление фондом заработной платы – начисление, выдача, отчисления и т.д.;

– управление системой дисциплинарной работы в организации[24].

Для реализации этих функций работники малых предприятий, отвечающие за кадровую работу, проводят поиск, отбор и наем сотрудников с необходимой для специфики данного предприятия квалификацией, определяют размер оплаты труда, формулируют виды материального стимулирования персонала, определяют приемлемый уровень трудовой дисциплины работников, определяют очередность отпусков работников, проводят процедуру увольнения работников в соответствии с действующим законодательством.

Однако многие специалисты отмечают, что несмотря на общие отличия малых предприятий от других, более крупных по размерам, организация кадрового делопроизводства должна быть универсальной функцией кадровой службы, в том числе и для малых предприятий[25].

Рациональная и юридически легитимная организация кадрового делопроизводства имеет следующие положительные последствия:

– оптимизация документооборота вследствие уменьшения количества используемых документов;

– соблюдение действующих норм трудового, налогового и пенсионного законодательства России (отсутствие штрафов за их нарушение);

– повышение эффективности кадровой работы в области решения ее прямых обязанностей.

Государство в последнее время начинает уделять все больше и больше внимания проблемам и развитию малого и среднего бизнеса в России. Разрабатываются программы, выделяются гранты, осуществляет прямая государственная поддержка в условиях внешних санкций и контрсанкций (например, в области сельского хозяйства). Однако малый бизнес может занять достойное место в хозяйственной структуре экономики РФ только в том случае, если работе с персоналом, кадровой работе будет уделяться столько

[24] Казыханов Р.Р., Таюпов А.Р. Организационно-правовые основы деятельности субъектов малого бизнеса и выбор системы налогообложения. Уфа: Информреклама, 2016. С.44

25 Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. М.: Дашков и Ко, 2017. 189 с.

же внимания, сколько и прямым производственным, торговым и финансовым вопросам деятельности малого предприятия[26].

В связи с этим кадровая работа на малом предприятии может считаться эффективной, если выполняются следующие условия:

1) разрабатывается развернутая кадровая политика малого предприятия;

2) составлены правила внутреннего трудового распорядка для персонала предприятия;

3) организовываются мероприятия, направленные на адаптацию новых сотрудников на предприятии, с прикреплением к ним наставников на определенный срок;

4) планируется потребность предприятия в работниках требуемых специальностей;

5) осуществляется планомерная и систематическая оценка и аттестация персонала с точки зрения эффективности использования и развития персонала;

6) разработано положение об аттестации персонала и осуществляется контроль за результатами аттестации персонала;

7) разработана программа обучения и развития работников предприятия, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

8) обеспечивается организация трудового процесса всех категорий персонала, контролируется состояние охраны труда, совершенствуется организация труда, использование и регулирование рабочего времени;

9) разработано положение об оплате труда и премировании персонала на предприятии;

10) осуществляется контроль за соответствием всех указанных выше условий действующему законодательству и нормам трудового права.

Для эффективности кадровой работы целесообразнее выполнение этих условий закрепить за конкретным исполнителем (менеджером по персоналу) и разработать положение о кадровой службе (службе управления персоналом) или должностную инструкцию на данную должность, хотя все это может выполнять и сам руководитель малого предприятия[27].

Грамотный менеджер по персоналу может активно влиять на уровень исполнительской дисциплины работников. В этом заключается его специфическая возможность повышать производительность труда. Он косвенно влияет на повышение доходов. Поэтому важно осознавать, что, несмотря на то, что кадровая работа на малом

---

[26] Чаленко Э.А. Особенности организации кадровой работы на малом предприятии // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. материалы Международной научно-практической конференции. 2018. С. 209.

[27] Казыханов Р.Р., Таюпов А.Р. Организационно-правовые основы деятельности субъектов малого бизнеса и выбор системы налогообложения. Уфа: Информреклама, 2016. 57 с

предприятии имеет свои специфические особенности, она все должна вестись на соответствующем развернутом уровне и напрямую влиять на результаты финансово-экономической деятельности предприятия в целом за счет подбора квалифицированного персонала, перед которым поставлены четкие задачи, который мотивирован на высокую производительность труда, а руководство предприятия предоставляет персоналу весь необходимый набор организационных условий для эффективного труда.

Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ООО «КУЗБАССОРГХИМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кузбассоргхим»»

ООО «Кузбассоргхим» - производитель химико-фармацевтической продукции.

Имеет лицензию Росздравнадзора № 99-04-000-122 от 22 декабря 2005 года, лицензию Горгостехнадзора № 39-ЭВ-000867 от 26.04.2004г., лицензию ОЛ-01-ПД от 21 мая 2003 года на производство дезинсекционных средств.

В настоящее время ООО «Кузбассоргхим» выпускает продукцию в следующем ассортименте: эфир диэтиловый во флаконах, бочках, бутылках и эфир медицинский для наркоза во флаконах, бутылках.

Принятая на предприятии политика в области качества направлена на постоянной повышение качества продукции для удовлетворения настоящих и будущих запросов потребителей.

Потребителями продукции ООО «Кузбассоргхим» являются:

- ООО «Химмедсинтез»
- ОАО «Реактив»
- ФГУП «Межбольничная аптека мед.центра Управления делами президента».

Товар сертифицирован.

Организационно-правовая форма – частная.

Полное юридическое название – Общество с ограниченной ответственностью ООО «Кузбассоргхим».

Тип производства –серийный.

Предприятие не имеет собственной производственной базы – арендует помещение и технологическое оборудование у ООО «Кузбассреактив».

На рисунке 2 представлена организационная структура предприятия.

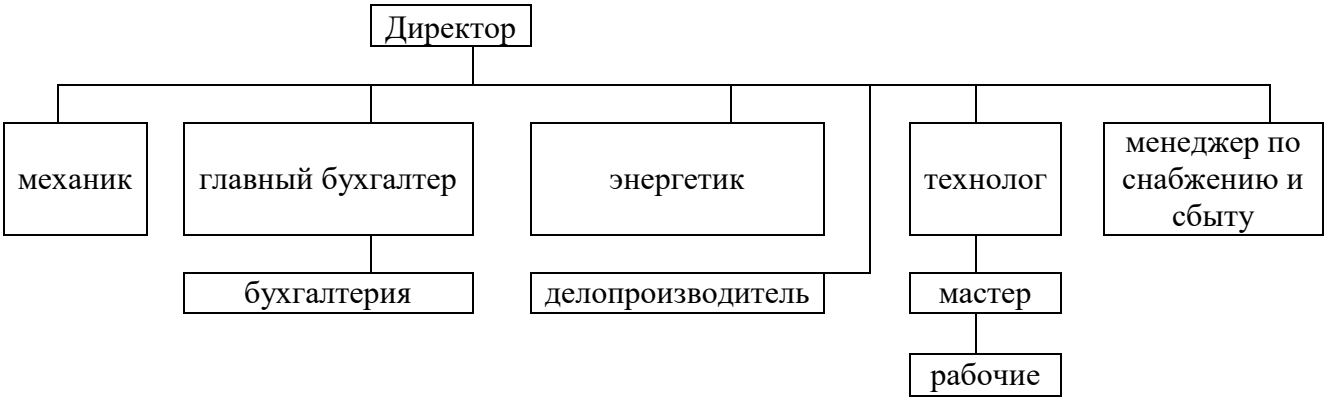


Рисунок 2– Организационная структура ООО «Кузбассоргхим»

На ООО «Кузбассоргхим» основу линейно-функциональной структуры составляет так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по основным функциям. Линейно-функциональная структура очень эффективна в условиях использования аппаратом управления определенного заданного алгоритма при решении типичных задач и типична для организаций малого бизнеса.

Система управления состоит из двух взаимосвязанных уровней. В непосредственном подчинении администрации предприятия находятся подразделения первого уровня, занимающиеся производственными, экономическими, бухгалтерскими, финансовыми, коммерческими вопросами, а также маркетинговыми исследованиями состояния целевых рынков промышленных товаров. Производство товаров выполняется по группам товаров однородного состава. В обязанности подразделения входит обеспечение управления технологическими процессами и всей цепочкой производства предусмотренной номенклатуры продукции. Информационное обеспечение и управленческие решения рассчитаны на компьютерные средства. В организационной структуре осуществляются вертикальные и горизонтальные связи, координация и управление всей деятельностью предприятия.

Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Кузбассоргхим» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение			Темп роста,%		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от продаж, тыс. руб.	22635	28649	24893	6014	-3756	2258	126,6	86,9	110,0
Среднесписочная численность персонала, чел.	40	40	41	-	1	1	100	102,5	102,5
Среднемесячная выработка на 1 работника, тыс. руб.	47,16	59,69	50,6	12,53	-9,09	3,44	126,6	84,8	107,3
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб.	15,717	18,272	19,032	2,555	0,760	3,315	116,3	104,2	121,1
Соотношение темпов роста заработной платы и производитель-ности труда, раз							0,9	1,2	1,1
Продолжение таблицы 3									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	624	1231	1312	607	81	688	197,3	106,6	210,3
Фондоотдача, руб./руб.	36,3	23,3	19	-13	-4,3	-17,3	64,2	81,5	52,3
Фондовоору-женность,тыс. тыс.руб./чел.	15,6	30,8	32	15,2	1,2	16,4	197,4	103,9	205,1
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	8594	9015	9684	421	669	1090	104,9	107,4	112,7
Коэффициент оборачи-ваемости оборотных средств, об.	2,6	3,2	2,6	0,6	-0,6	-	123,1	81,2	100
Себестоимость продаж, тыс. руб.	20843	25303	22879	4460	-2424	2036	121,4	90,4	110,0

Прибыль/ убыток от продаж, тыс. руб.	1792	3346	2014	1554	-1332	272	186,4	60,1	112,1
Рентабельность,%	7,9	11,7	8,1	3,8	-3,6	0,2	148,1	69,2	102,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1061	2123	1196	1062	-927	135	200,1	56,3	112,7
Рентабельность активов, %	4,7	7,4	4,8	2,7	-2,6	0,1	157,4	64,9	102,1

Из таблицы 3 видно, что за исследуемый период 2017-2019гг. выручка от продаж возросла на 2258 тыс. руб. или на 10,0%. Себестоимость продаж увеличилась также на 10%. В 2019 г. по сравнению с 2017 г. прибыль от продаж возрос на 222 тыс. руб., а рентабельность составила 8,1%, а рентабельность активов 2,1%.

Темп роста среднемесячной заработной платы (121,1%) выше темпа роста среднемесячной выработки (7,3%), что оценивается отрицательно, так как не выдерживается соотношение между мерой труда и мерой потребления.

Отрицательную тенденцию имеет фондоотдача: снижение за 3 года составило 17,3 руб./руб. в 2019 году отдача с 1 рубля вложенных фондов составила 19,0 руб./руб.

Положительную тенденцию имеет коэффициент оборачиваемости оборотных средств, который возрос с 2,6 оборотов в 2017 году до 3,2 оборотов в 2018 году. А в 2019 году -2,6 об/год.

2.2 Анализ персонала в ООО «Кузбассоргхим»

Проанализируем трудовые ресурсы организации. Для этого рассмотрим среднесписочную численность персонала (табл. 4).

Таблица 4 – Обеспеченность предприятия кадрами, чел.

Показатели	2017 год	2018год	2019год			Изменение			
			план	факт	% выполнения	2018 г. к 2017г.		2019г. к 2017г.	
						абсолютное, ±	относительное, %	абсолютное, ±	относительное, %
рабочие	29	28	33	29	87,9	-1	96,6	1	103,6
руководители	5	6	6	6	100	+1	120	-	100
специалисты	5	5	5	5	100	-	100	-	100
служащие	1	1	1	1	100	-	100	-	100
Итого работников	40	40	45	41	91,1	-	100	1	102,5

Обеспеченность предприятия кадрами – 91,1%, недостаток по категории «рабочие» - 4 чел. или 12,1%. Против 2017 года рост численности на 1 чел. или на 2,5%.

Уровень интенсивности движения работников показывают коэффициенты оборота по приему и выбытию, коэффициент текучести.

Расчет показателей движения кадров на предприятии проведем по данным баланса численности работников.

Анализ движения трудовых ресурсов представлен в таблице 5.

Таблица 5– Показатели движения трудовых ресурсов

Показатели	2017год	2018год	2019 год	Отклонение (±)	
				2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
1. Численность списочная на начало года	41	39	41	-2	2
2. Принято - всего	1	3	2	+2	-1
3. Уволилось - всего	3	2	1	-1	-1
в т.ч.:					
- на пенсию по возрасту	-	-	-	-	-
- сокращение численности	-	-	-	-	-
- по собственному желанию	3	2	1	-1	-1
- по другим причинам	-	-	-	-	-
4. Численность списочная на конец года	39	41	42	+2	1
5. Среднесписочная численность	40	40	41	-	1
6. Коэффициент по приему, %	2,6	7,3	4,8	+4,7	-2,5
7. Коэффициент по выбытию, %	7,3	5,1	2,4	-2,2	-2,7
8. Коэффициент текучести, %	7,3	5,1	2,4	-2,2	-2,7

Воспользовавшись таблицей 5, рассчитаем коэффициенты движения рабочей силы.

1). Коэффициент оборота по приему:

$К_{обор.по\ приему} = Ч_{принятых} / Ч_{на\ конец\ года}$

$К_{17} = 1 / 39 * 100 = 2,6\%$

$К_{18} = 3 / 41 * 100 = 7,3$

$К_{19} = 2 / 42 * 100 = 4,8\%$

2). Коэффициент оборота по выбытию:

$К_{обор.по\ выбытию} = Ч_{выбывших} / Ч_{на\ начало\ года}$

$К_{17} = 3 / 41 * 100 = 7,3\%$

$К_{18} = 2 / 39 * 100 = 5,1\%$

$К_{19} = 1 / 41 * 100 = 2,4\%$

3). Коэффициент текучести:

$К_{тек.} = Ч_{прич.текуч.} / Ч_{на\ начало\ года}$

$К_{17} = 3 / 41 * 100 = 7,3\%$

$К_{18} = 2 / 39 * 100 = 5,1\%$

$К_{19} = 1 / 41 * 100 = 2,4\%$

Исходя из приведенных данных, коэффициент приема в 2019 году в организации составил 4,8%, коэффициент по выбытию – 2,4%. Коэффициент текучести против прошлого года снизился на 2,7%. Коэффициенты свидетельствуют о значительной подвижности рабочей силы.

Для анализа эффективности использования труда рассмотрим выработку продукции на одного работника основной деятельности (табл. 6).

Таблица 6 – Выработка продукции (работ, услуг) на одного работника

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение	
				2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
1. Выручка от реализации, (П)	22635	28649	24893	+6014	-3756
2. Среднесписочная численность, чел. (Ч)	40	40	41	-	1
3. Средняя выработка продукции на 1 работника, тыс.руб./чел., (В)	565,9	716,2	607,1	+150,3	-109,1

Из приведенной таблицы видно, что показатель выработки на 1 работника в целом за 2018-2019 гг. снизился на 109,1 тыс.руб./чел.

Снижение численности и рост выработки оказали влияние на изменение выпуска продукции (работ, услуг).

Определим влияние данных факторов:

$$П = П_{19} – П_{18} = 24893 – 28649 = (-)3756 \text{ тыс.руб./чел.}$$

1) за счет изменения численности

$$Пч = (Ч_{19} – Ч_{18}) * В_{18}$$

где: П - выпуск продукции

Ч - среднесписочная численность

В - выработка на одного работника

$$Пч = (41 – 40) * 716,2 = 716 \text{ тыс.руб.}$$

За счет роста численности на 1 чел. получено дополнительно продукции на 716 тыс. руб.

2) за счет изменения выработки

$$Пв = (В_{19} – В_{18}) * Ч_{19} = (607,1 – 716,2) * 41 = (-)4172 \text{ тыс.руб.}$$

За счет снижения выработки на 109,1тыс.руб./чел., недополучено продукции на 4172 тыс.руб.

Суммарное влияние 2-х факторов:

716 + (-)4172 = (-)3756 тыс.руб.

Рассмотрим использование трудовых ресурсов, изменение производительности труда в тесной связи с оплатой труда.

Эффективность организации наряду с другими показателями также оценивается с помощью соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Опережение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы свидетельствует о повышении рентабельности производства и снижении себестоимости, т.е. об оптимальном соотношении между мерой труда и мерой потребления.

Динамика затрат на оплату труда представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика затрат на оплату труда

Показатели	2017 год	2018 год	2019год	Отклонение			
				абсолютное,±		относительное, %	
				2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
1. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	7544	8770,4	9363,7	1226,4	593,3	116,3	106,8
2. Среднесписочная численность, чел.	40	40	41	-	+1	100	102,5
3. Среднемесячная заработная плата, руб.	15717	18272	19032	2555	760	116,3	104,2

Фонд оплаты труда возрос в 2019 году на 593,3 тыс.руб. или на 6,8%, среднемесячная зарплата возросла на 760 руб. или на 4,2%. Темп роста оплаты труда выше темпа роста производительности труда, что оценивается отрицательно.

В таблице 8 и на рисунке 3 приведена динамика фонда оплаты труда (ФОТ).

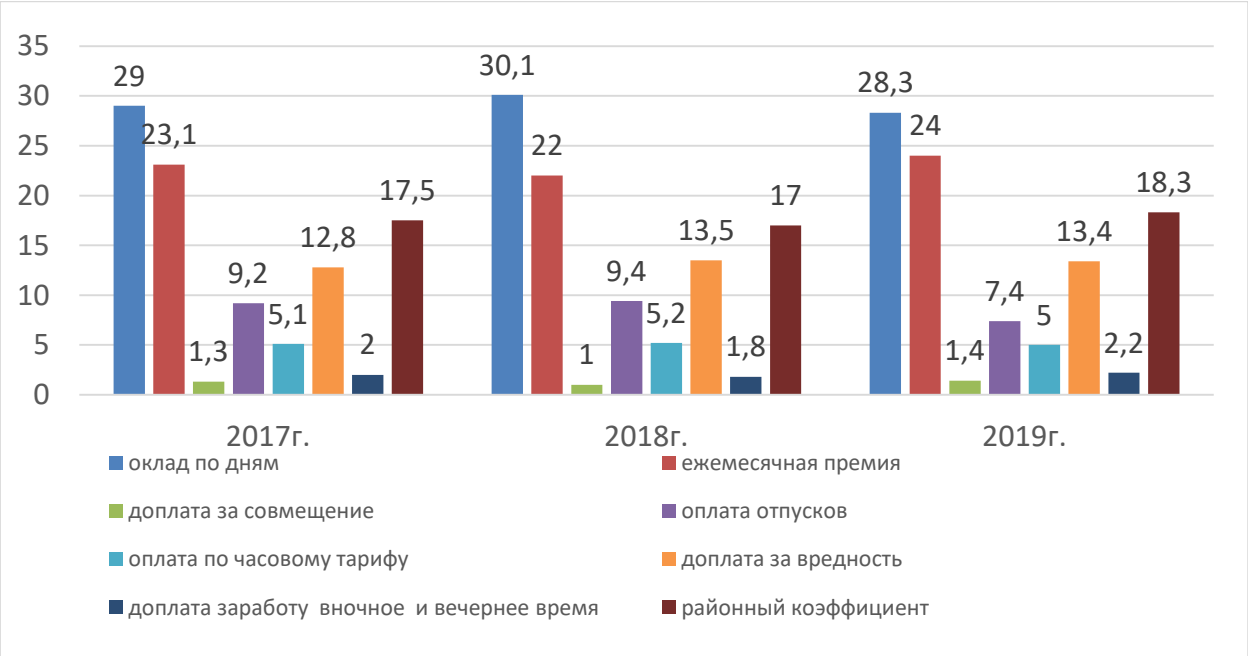


Рисунок 3 – Динамика ФОТ по видам начислений

Таблица 8 – Структура оплаты труда в ООО «Кузбассоргхим»»

Наименование	2017 год		2018 год		2019 год	
	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %
Фонд оплаты труда - всего	7544	100	8870,4	100	9363,7	100
в т.ч.						
- оклад по дням	2187,8	29,0	2670	30,1	2649,9	28,3
- оплата по часовому тарифу	384,7	5,1	461,3	5,2	468,2	5,0
- ежемесячная премия	1742,7	23,1	1951,4	22,0	2247,3	24,0
- доплата за вредность	965,6	12,8	1197,5	13,5	1254,7	13,4
- доплата за совмещение	98,1	1,3	88,7	1,0	131,1	1,4
- доплата за ночное и вечернее время	150,9	2,0	159,7	1,8	206	2,2
- оплата отпуска	694	9,2	833,8	9,4	692,9	7,4
- районный коэффициент	1320,2	17,5	1508	17,0	1713,6	18,3

Из таблицы видно, что в 2019 году наибольший удельный вес в составе заработной платы составляет оплата труда, начисленная исходя из установленных должностных окладов – 28,3%; оплата по часовому тарифу составила 5%, доплата за вредность 13,4%.

Существенный удельный вес занимают доплаты за особые климатические условия (районный коэффициент – 30%), составившие в 2019 году 18,3%.

В таблице 9 представлены данные по фонду оплаты труда по категориям персонала.

Таблица 9– Структура фонда оплаты труда по категориям персонала

Категория персонала	2017год		2018 год		2019 год	
	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %
рабочие	4067,9	53,9	4697,1	53,6	5228,4	55,8
руководители	2055	27,3	2567,4	29,3	2601,6	27,8
специалисты	1230,3	16,3	1309	14,9	1333,9	14,2
служащие	190,8	2,5	196,9	2,2	199,8	2,2
Итого	7544	100	8770,4	100	9363,7	100

Из таблицы 7 видно, что в составе фонда заработной платы в 2019 году большой удельный вес занимают начисления по категории «рабочие» - 55,8%, «руководители» - 27,8%, «специалисты» - 14,2%. Причем, удельный вес по категории «рабочие» за анализируемый период возрос с 53,9% до 55,8%, по категориям «руководители» с 27,3% до 27,8%, а по категории «специалисты» снизился с 16,3% до 14,2%.

В таблице 10 представлены данные о средней заработной плате по категориям персонала.

Таблица 10 – Средняя заработная плата по категориям персонала, руб.

Наименование	2017 год	2018 год	2019год	Абсолютное отклонение, ±	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Всего	15717	18222	19032	+2505	+810
в т.ч.:					
рабочие	17503	18904	19235	+1401	+331
руководители	34250	35658	36134	+1408	+476
специалисты	20505	21817	22231	+1312	+414
служащие	11689	13979	15024	+2290	+1045

Из таблицы 10 видно, что средняя заработная плата по всем категориям имеет тенденцию к росту.

Социальная и профессиональная структуры персонала предприятия представлены в таблице 11, 12, 13. Возрастные группы представлены в таблице 11.

Таблица 11– Динамика персонала по возрастным группам

		До 20 лет	От 20 до 30	От 30 до 40	От 40 до 50	От 50 до 55	От 55 до 60	Свыше 60	Итого
2017 год	Мужчины	-	2	4	3	1	4	1	15
	Женщины	-	1	2	8	6	5	3	25
	Всего	**-**	**3**	**6**	**11**	**7**	**9**	**4**	**40**
	В % к итогу	-	7,5	15,0	27,5	17,5	22,5	10,0	100

2018год	Мужчины	-	2	4	3	2	4	1	16
	Женщины	-	1	2	9	4	5	3	24
	Всего	**-**	**3**	**6**	**12**	**6**	**9**	**4**	**40**
	В % к итогу	-	7,5	15,0	30,0	15,0	22,5	10,0	100
2019год	Мужчины	-	2	4	4	2	4	1	17
	Женщины	-	1	2	9	4	5	3	24
	Всего	**-**	**3**	**6**	**13**	**6**	**9**	**4**	**41**
	В % к итогу	-	7,3	14,6	31,7	14,6	22,0	9,8	100

В 2019 году в возрастной категории «от 40 до 50» наблюдается небольшой рост количества работающих. Однако следует отметить тот факт, что в возрастной группе «до 20 лет» отсутствуют категории работающих, «от 20 лет до 30 лет» - 7,3;%, «от 30 до 40» – 14,6%, «от 40 до 50» наблюдается наибольший удельный вес работников – 31,7%, «от 50 до 55» - 14,6%, «от 55 до 60» - 22% и «свыше 60» - 9,8% .

Четыре руководителя предприятия имеют возраст свыше 60 лет.

В 2019 году на предприятии трудится 24 женщины, что составляет 58,5% от списочной численности и 17 мужчин, что составляет 41,5%.

Вышеизложенные факты позволяют говорить о том, что оборот персонала невысокий и даже, заработав льготный стаж, работник остаются на рабочих местах, т.е. кадровый потенциал представляет собой опытных и высококвалифицированных специалистов.

Образовательная структура работников ООО «Кузбассоргхим» показана на рисунке 4 и в таблице 12.

Таблица 12– Динамика персонала по уровню образования

Образование	2017 год		2018 год		2019 год		Абсолютное отклонение,±			
							2019/2018		2018/2017	
	всего	в т.ч. РСС	всего	в т.ч. РСС	всего	в т.ч. РСС	всего	в т.ч. РСС	всего	в т.ч. РСС
Высшее	10	10	11	11	11	11	-	-	+1	+1
Среднее профессиональное	13	1	13	1	14	1	+1	-	-	-
Среднее специальное	17	-	16	-	16	-	-	-	-1	-
Всего	40	11	40	12	41	12	+1	-	-	+1
Удельный вес										
Высшее	25	90,9	27,5	91,7	26,8	91,7	-0,7	-	+2,5	+0,8
Среднее	32,5	9,1	32,5	8,3	34,2	8,3	+1,7	-	-	-0,8

профессиональное										
Среднее специальное	42,5	-	40	-	39	-	-1	-	-2,5	-

где РСС - руководители, специалисты, служащие

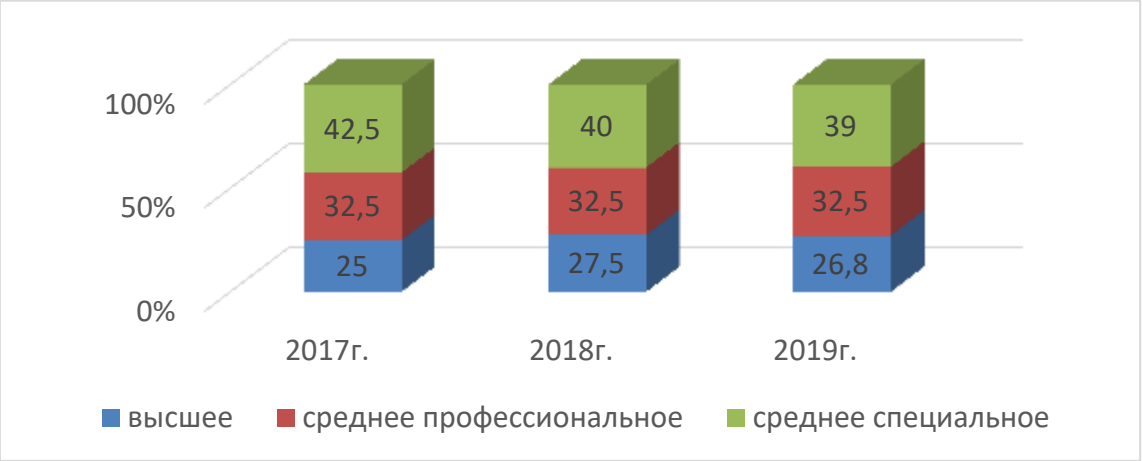


Рисунок 4– Образовательная структура в 2017-2019гг.

В 2019 году количество трудящихся, имеющих высшее образование, в сравнении с 2018 годом не изменилось и составило 11 человека, однако, доля сотрудников, имеющих высшее образование, снизилась на 0,7%. Число сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование (техникум, колледж) возросло на 1 человека и составило 14 человек. Доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование, возросла на 1,7%. Число сотрудников, имеющих среднее специальное образование (училище), не изменилось и составило 16 человек. Доля сотрудников, имеющих среднее специальное образование, снизилась на 1%.

В таблице 13 дана характеристика персонала по стажу работы.

Таблица 13– Характеристика персонала по стажу работы

Категория персонала	2017 год		2018 год		2019год		Отклонение			
	кол-во	уд.вес, %	кол-во	уд.вес, %	кол-во	уд.вес, %	2019/2018		2018/2017	
							±	%	±	%
Среднесписочная численность работников, чел.	40	100	40	100	41	100	+1	-	-	-
в т.ч. по стажу работы										
от 1 до 3 лет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
от 3 до 5 лет	9	23,6	8	19,5	7	16,0	-1	-3,5	-1	-4,1
от 5 до 15 лет	19	47,1	20	50,0	21	52,3	+1	+2,3	+1	+2,9
свыше 15 лет	12	29,3	12	30,5	13	31,7	+1	+1,2	-	+4,1

Из анализа таблицы видно, что в 2019 году наибольший удельный вес в составе работников занимает персонал со стажем работы от 5 до 15 лет (52,3%). Также существенный удельный вес составили работники со стажем свыше 15 лет (31,7%). Такая структура свидетельствует о достаточной стабильной кадровой политике, проводимой предприятием. Кроме того, работники имеют стимул, зарабатывая так называемый «химический» (льготный) стаж.

Существует проблема организационного характера, которую вывел анализ управления ООО «Кузбассоргхим» в организации отсутствуют молодые специалисты, работники в возрасте «до 20 лет». С одной стороны, наличие постоянства кадров способствует повышению качества выпускаемой продукции, с другой стороны способствует устареванию кадрового потенциала, отсутствует передача профессионального опыта, существует определенный производственный риск.

2.3 Анализ кадровой работы в ООО «Кузбассоргхим»

Процесс управления персоналом в трудовом коллективе ООО «Кузбассоргхим» представлен следующими компонентами:

- подбор персонала;
- адаптация персонала;
- развитие персонала;
- мотивирование персонала.

Отбор персонала в организации происходит из различных источников. Ответственный за отбор персонала – руководитель предприятия. При этом выполняются следующие задачи:

- поиск подходящих претендентов из числа сотрудников самой организации;

- рассылка объявлений в печатных изданиях и в сети интернет.

Наиболее распространенным методом, является продвижение данных о свободной должности. С целью данного управления руководство предприятия уведомляет абсолютно каждого из сотрудников о новой должности, что предоставляет им возможность подавать заявления до того, как будут обсуждаться другие заявления. Из общего количества претендентов в организации отбираются ряд наиболее подходящих.

Руководство ООО «Кузбассоргхим» проводит периодически программы обучения и подготовки сотрудников, помогая раскрытию их способностей. Руководство предприятия выделяет средства на обучение и переквалификацию сотрудников, но в минимальном объеме. Помимо этого, концепция обучения не совершенна, обучение происходит на рабочем месте, где сотрудник может помочь новичку освоить трудовые операции, а специалист читает лекции сотрудникам на их рабочем месте.

После рассмотрения процесса управления персонала в ООО «Кузбассоргхим» можно сделать вывод, что в данной системе существуют проблемы, которые необходимо решать – это:

1) нехватка квалифицированного персонала;

2) пренебрежение программам обучения и подготовки сотрудников;

3) неудовлетворительная система мотивации персонала.

Предлагается принять на работу специалиста на 0,5 ставки на должность менеджера по управлению персоналом – для эффективной системы управления персоналом. Внедрение этой должности даст возможность проводить качественный отбор и наем персонала, что непременно должно будет усовершенствовать процесс подбора кадров и получить ожидаемый результат.

В ООО «Кузбассоргхим» процесс обучения предлагается осуществлять с отрывом от рабочего времени, для чего предлагается заключить договор на проведение курса повышения квалификации с Центром повышения квалификации г. Кемерово.

Для того чтобы повышение квалификации стало более эффективным руководству следует поддерживать переквалификацию сотрудников на должном финансовом уровне.

Необходимо применять современные методы обучения и подготовки персонала, тнапример job shadowing. После внедрение этого метода в организации понизится вероятность найма немотивированных работников, усовершенствуются способности персонала по предоставлению информации в доступном виде, и повысится осознанность своих собственных действий в работе.

В ходе рассмотрения мотивационной структуры ООО «Кузбассоргхим» было выявлено отсутствие нематериальных стимулов.

Предлагается использовать следующие методы мотивации:

- своевременное решение конфликтных ситуаций;

- формирование и проработка социально-значимых традиций и ритуалов;

- организация делегирования полномочий;

- внедрение практики неформальных бесед с руководителем и общения на личные темы;

- участие сотрудников в тематических собраниях с участием партнеров;

-организация информационной рассылки среди сотрудников, в которой освещаются последние новости, торжественные события, выборочный опрос суждений.

Таким образом, проведенное исследование продемонстрировало, что организация деятельности персонала становится эффективной при системном управлении, включающем диагностику действий, способов и операций управленческого воздействия, установление мотивационного механизма построения системы взаимодействия различных групп сотрудников с целью реализации задач ООО «Кузбассоргхим».

В ООО «Кузбассоргхим» нет специалиста по работе с персоналом. Схема подбора персонала следующая:

В случае выбытия аппаратчика, слесаря, электрика мастер участка извещает об этом руководителя предприятия, который дает указание делопроизводителю подать заявку в Центр занятости населения по интерактивному порталу.

С претендентами на вакантную должность проводит беседу один из технических работников (технолог, электрик) или начальник производства.

В случае подбора работника, например, на должность мастера, об этом извещается имеющийся персонал и в первую очередь подбирается работник из состава работающих и ему предоставляется возможность подать заявление до того, как будут обсуждаться другие заявления. Из общего количества претендентов в организации отбираются ряд наиболее подходящих.

В случае подбора кадров на должность руководителя или специалиста, то личную беседу с ним проводит один из специалистов предприятия, например, главный бухгалтер, технолог, механик или сам руководитель организации.

Характерен подбор персонала наравне с профессиональными знаниями также с учетом личностных характеристик. Руководитель старается подобрать именно таких сотрудников, с которыми легко работать в коллективе.

Целесообразно использовать как внешние, так и внутренние источники привлечения персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. При привлечении работников со стороны круг потенциальных кандидатов шире, отсутствуют

контакты и обязательства внутри организации. Новые работники приносят с собой новые идеи, способствующие развитию компании, имеют возможность сравнительно быстро завоевать авторитет. Но также при этом вследствие возможных конфликтов между «старожилами» и «новичками» может происходить ухудшение морально-психологического климата в коллективе. Работодателю неизвестен уровень компетентности нового сотрудника, которому в любом случае потребуется некоторое время для изучения специфики организации.

В целом внешний наем более пригоден для укомплектования низовых (где не требуется знания специфики фирмы) или высших должностей (на них приглашаются уникальные специалисты, которых сама фирма часто «вырастить» не в состоянии).

При привлечении своих работников есть возможность сохранения прежнего уровня оплаты, людям предоставляется перспектива служебного роста, повышается их удовлетворённость работой, что является стимулирующим фактором. При освобождении должностей сохраняется основной состав, хотя происходит сокращение штатов, и быстрее заполняются вакансии. С экономической точки зрения целесообразнее брать подготовленных работников, но учить «с нуля» легче, чем переучивать.

В целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, но при этом ограничен выбор кандидатур, необходимы дополнительные затраты на переобучение, возникает напряженность в коллективе, в следствие роста внутренней конкуренции. Появляется возможность продвигать «не нужных людей», снижается активность оставшихся «за бортом».

Тесты, анкетирование в организации не применяются.

ООО «Кузбассоргхим» территориально находится в промышленной зоне бывшего Федерального предприятия ФГУП «ПО «Прогресс», где рядом находятся десятки малых предприятий. Практикуется, так называемое «перетягивание» специалистов, компенсируя им переход более высокой заработной платой (подбор «по знакомству»).

Трудовые кадры по профессии «электрик» готовит местный Сибирский политехнический техникум, студенты которого после прохождения производственной практики и защиты диплома могут устроиться на предприятие. Молодых людей привлекает тот факт, что можно заработать льготный химический стаж, хотя для данного предприятия характерно наличие постоянных кадров, которые, уже заработав льготный стаж, продолжают работать по причине наличия сплоченного психологически совместного неконфликтного коллектива. Соответственно легче происходит и адаптация работника в коллективе. За рабочим на 1 месяц закрепляется мастер смены или аппаратчик высшего разряда, которые курируют работника в течение испытательного

срока. После производственного обучения – сдача экзамена. Цеховая комиссия в составе технолога цеха, мастера участка, специалиста управления осуществляет проверку знаний по вопросам технологического процесса, рабочего регламента, технике безопасности, охраны труда. Результат экзамена оформляются протоколом, и работник зачисляется в постоянный штат предприятия.

Дальнейшая адаптация осуществляется непосредственно на рабочих местах подготовленными специалистами, имеющими производственный опыт. Система наставничества в организации не развита. Не многие сотрудники готовы взять на себя патронаж над новоприбывшим, так как считают, что за счет этого увеличивается нагрузка.

В организации нет системы по обучению нового персонала. Обучение зачастую представляет собой ознакомление с рабочей или должностной инструкцией и знакомство с рабочим местом. Кроме того, на предприятии не организуются тренинги по адаптации персонала в новом коллективе. Следовательно, в ООО «Кузбассоргхим» необходимо разработать систему адаптации персонала, которая бы способствовала закреплению кадров, снижению текучести и повышению производительности труда.

Грамотный руководитель, имея определенные знания в сфере управления персоналом, может влиять на уровень исполнительной дисциплины работников. При укреплении трудовой дисциплины сократятся опоздания на работу, невыходы на работу по уважительным причинам. Инструментом кадровой работы в данном случае будет комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль, в том числе введение системы наказаний за нарушение трудовой дисциплины. К сожалению, на практике на многих малых предприятиях существуют системы наказаний, вплоть до лишения заработной платы (что является грубым нарушением трудового законодательства), но при этом нет системы поощрений. Для того чтобы производительность труда на каждом рабочем месте повышалась, руководителю или работнику, ответственному за кадры, необходимо проводить анализрабочего места и рабочих процессов, грамотно проектировать рабочие места.

Минимизацию текучести персонала повлечет создание в организации благоприятного психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых человеческих отношений. В результате сократятся затраты, связанные с вводом нового человека в должность и его обучением.

Одним из способов повышения доходов малого предприятия является правильная организация обучения и переобучения работников. Обучив работников и повысив их квалификацию, руководитель малого предприятия может добиться того, что повысятся производительность труда и уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в

документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям. Для этого могут быть задействованы следующие инструменты: проведение на регулярной основе оценок работы персонала и аттестаций; заключение договоров на обучение с сотрудниками и организациями, предоставление условий для учебы.

Поддержание здоровья работников и создание безопасных условий труда повлечет за собой сокращение количества отпусков по временной нетрудоспособности, повысится уровень работоспособности. Для этого необходимо проведение диспансеризации работников, профилактических медицинских мероприятий.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ООО «КУЗБАССОРГХИМ»

3.1 Диагностика кадровой работы предприятия

Диагностика- это эффективный инструмент получения объективной информации о состоянии дел, необходимой для оценки состояния кадрового менеджмента организации и рекомендаций по его совершенствованию.

Обычно методы диагностики подразделяют на контактные методы (с использованием экспертных оценок) и бесконтактные методы (с использованием анализа статистических данных, анализа деятельности и т.д.).

Для социологической диагностики кадрового менеджмента рекомендованы к применению следующие методы:

1. Анализ документов и статистических данных (устав, коллективный договор, контракты с сотрудниками, кадровые данные и др.)

2. Анкетирование (опрос персонала с помощью специальной анкеты)

3. Анкетирование (в режиме «вопрос-ответ») по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о состоянии кадровой работы в организации.

4. Наблюдение (за поведением субъектов и объектов управления в организации и их взаимоотношениями)

5.Тестирование (определение социально-психологических качеств субъектов и объектов кадрового менеджмента)

6. Профессиография (индивидуальное тестирование с целью получения объективных данных о профессиональных качествах менеджеров, включая соответствие уровня имеющихся знаний, умений и навыков современным требованиям).

7. Кадровый аудит. Целью диагностики кадровой работы является повышение эффективности работы организации в целом, что означает достижение баланса интересов между субъектами и объектами кадровой работы. Минусом этого метода будет являться субъективность процесса.

В ООО «Кузбассоргхим» ведется работа с информационными продуктами «1С». В частности, бухгалтерия использует программу «1С: Зарплата и управление персоналом 8», что позволяет автоматизировать задачи, связанные с расчетом заработной платы персонала и реализацией кадровой политики с учетом требований законодательства и реальной практики работы предприятия.

Диагностика кадровой работы была произведена с помощью делопроизводителя организации в форме «вопрос-ответ». Результаты интервьюирования представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Диагностика кадровой работы в ООО «Кузбассоргхим»

Вопрос	Ответ
1	2
1. Трудовые договора со всеми работниками заключаются (ст.57 ТК РФ)	Со всеми работникам заключаются договора
2. Правила внутреннего трудового распорядка имеются на предприятии (ст.189,190 ТК РФ)	Имеются
3. Положения об оплате труда и премировании работников разработано? (ст.135 ТК РФ)	Разработано
4. Составляется ежегодный график отпусков (ст.123 ТК РФ)?	Составляется
5. Инструкции по охране труда разработаны (ст.212 ТК РФ)?	Разработаны
6. Ведется ли табель учета рабочего времени (ст. 91,99 ТК РФ)?	Ведется
7. Ведется ли книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них (пункт 40 правил, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003г. № 225)?	Ведется
8. Инструктажи по технике безопасности труда проводятся?	Проводятся
9. Имеется ли положение о защите персональных данных?	Имеется
10. Инструкции по охране труда по должностям и видам работ имеются?	Имеются
11. На предприятии проводилась специальная оценка условий труда?	Проводилась, по результатам спец. оценки, условия труда признаны вредными. В связи с этим ежегодно составляется сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда
12.Для предотвращения заболеваний сотрудники предприятия должны ежегодно проходить обязательный медицинский осмотр (согласно приказу Минздравсоцразвития России от 12.04.2011г. № 302н). На предприятии осмотр осуществляется?	Ежегодно составляются и утверждаются директором списки на прохождение обязательного медицинского осмотра, и осмотр проводится.
13.Программы обучения и переподготовки сотрудников имеются?	Нет
14. Тесты, анкетирование при подборе персонала применяются?	Нет
15. Мероприятия по адаптации персонала осуществляются	Нет

16. Аттестация персонала проводится	Нет
17. Система наставничества развита?	Нет
18. Обеспечено предприятие необходимыми человеческими ресурсами?	Нет, недокомплект 4 человека по категории "рабочие"
Продолжение таблицы 14	
1	2
19. Качественные характеристики трудовых ресурсов в полной мере соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам?	Нет, происходит "устаревание" кадров.
20.Оказывается ли помощь в оказании дорогостоящего лечения сотрудникам предприятия?	Оказывается
21. Всегда ли работник получает квалифицированную помощь по кадровым вопросам в управлении предприятия?	Нет
22. Считаете ли вы, что в деятельность управления необходимо ввести специалиста по работе с персоналом	Да, на 0,5 ставки менеджера по работе с персоналом
23. "Социальный пакет" (больничный лист, и т.п.) применяется?	Применяется

Из диагностики кадровой работы был сделан следующий вывод: кадровое делопроизводство ведется на должном уровне в соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации, социальные мероприятия, связанные с отбором и адаптацией персонала или, не осуществляются, или применяются стихийно, бессистемно, нерегулярно, то есть кадровая работа оценена на среднем уровне.

3.2 Основные направления совершенствования кадровой работы предприятия

Изучив стиль управления на ООО «Кузбассоргхим»» было выявлено, что руководитель организации применяет авторитарный стиль управления, что проявляется в высокой текучести кадров и который имеет недостатки в части психологического воздействия на людей. В данной организации рекомендуется применять смешанный стиль, предусматривающий сочетание авторитарного и демократического стилей, что будет способствовать повышению значимости каждого работника, снижению текучести кадров и реализации стратегических целей развития организации.

На рисунке 7 представлена управленческая решетка Блейка и Мутона, включающая 5 основных стилей руководства.



Рисунок 5– Управленческая решетка Блейка-Мутона

На рисунке 5 видно, что самым эффективным руководителем будет тот, в чьем стиле проявляется большая забота о людях и не меньшая о производительности, т.е. в данном случае руководитель – «диктатор» в большей степени заботится об учете интересов производства и в меньшей степени о людях. Как видно из ситуационной модели, наиболее эффективной будет являться стиль руководства – «организатор», при котором происходит высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям.

Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желаний работать усерднее. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

Выявлено, что в ООО «Кузбассоргхим» стиль управления не способствует повышению закрепляемости кадров и эффективности управленческой деятельности. В связи с этим предлагаются следующие направления повышения эффективности управления на ООО «Кузбассоргхим»:

1. Руководителю ООО «Кузбассоргхим» необходимо усилить внимание к подчиненным, в результате он добьется того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечит и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

2. Предлагается с целью повышения эффективности руководства директору организации осуществить переформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи, модификацию должностных полномочий. Самым эффективным стилем в сегодняшней ситуации является стиль адаптивный, или стиль, ориентированный на реальность. Следовательно, нельзя применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Необходимо научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

3. Необходимо усилить моральное стимулирование работников, которое заключается в признании и уважении профессиональных заслуг со стороны коллег, адекватной и объективной оценке профессиональной компетенции, похвале руководителя, участию в корпоративных праздниках, социальных, культурно-массовых мероприятиях.

Действенным инструментом морального стимулирования является представление наиболее отличившихся работников к государственным, отраслевым наградам, а также награждение корпоративными наградами и почетными званиями.

4. Осуществлять профессиональное стимулирование, которое подразумевает возможность самореализации работника, профессионального его развития, расширения зоны ответственности и самостоятельности, предоставления инициативы, свободу при решении профессиональных задач, получение современных знаний по профессии.

В целях выявления факторов мотивации, было проведено исследование факторов мотивации в ООО «Кузбассоргхим». Исследование проводилось по методике С.А. Шапиро. В анкетировании приняло участие 11 сотрудников предприятия.

Результаты ответов респондентов представлены в таблице 15.

Сотрудники считают, что они затрачивают определенные усилия, знают, что эти усилия будут вознаграждены, и вознаграждение имеет для каждого сотрудника свою ценность (валентность).

Таблица 15 – Сводная таблица ответов респондентов о мотивационных факторах работников в ООО «Кузбассоргхим»

Наименование факторов и содержание вопросов	Количество ответов		
1	2	3	4
Факторы ожидания			
Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату?	Да 6	Нет 2	Другое 3
Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат?	Да 4	Нет 5	Другое 2
Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение?	Высокую 5	Низкую 2	Другое 4
Факторы справедливости			
Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы?	Да 4	Нет 2	Другое 5
Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за	Да 4	Нет 5	Другое 2

этот результат?			
Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение?	Высокую 6	Низкую 2	Другое 3
Продолжение таблицы 15			
1	2	3	4
Факторы модели Портера-Лоулера			
Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие?	Да 6	Нет 2	Другое 3
Считаете ли вы себя способным работником?	Да 5	Нет 2	Другое 4
Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?	Высокая 1	Низкое 1	Другое 9
Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам труда?	Да 2	Нет 6	Другое 3

Факторы модели Портера-Лоулера показывают высокую оценку работниками своих способностей и своего вклада в процесс коллективного труда. Затраченные усилия работники также считают высокими, но справедливость вознаграждения по отношению к результатам своего труда ощущает только 2 респондента. Следовательно, этот фактор свидетельствует о тревожных тенденциях в работе, поэтому руководству предприятия следует либо проводить разъяснительную и психологическую работу с сотрудниками, поясняя, что их мнение об оценке своего труда не соответствует реальным результатам, либо повышать размер вознаграждения, подходя индивидуально к каждому работнику.

5. Разработать программу привилегий для сотрудников организации

Для повышения мотивации работников на ООО «Кузбассоргхим» разработать программу привилегий для сотрудников организации. Например, дополнительно к заработной плате организации предоставлять своим постоянным сотрудникам определенный набор привилегий, устанавливаемый администрацией:

- дополнительные оплачиваемые выходные дни, например, для празднования семейных торжеств, число которых оговорить в трудовом договоре;

- компенсация за проезд на общественном транспорте и т.д.

Зачастую сотрудники не сознают значимость предоставляемых им привилегий.

Для того, что подчеркнуть этот важный элемент трудовых отношений в конце года можно распространять среди сотрудников распечатку всех форм выплат дополнительных благ, которые были им предоставлены.

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА СПРАВКИ О ВСЕХ ФОРМАХ ВЫПЛАТ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ БЛАГ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ СОТРУДНИКУ ООО «КУЗБАССОРГХИМ» ЗА ГОД

Наименование организации	Предоставлена
СПРАВКА	_____
00.00.0000 (дата) №	(должность,
Место составления	ФИО сотрудника)

О всех формах выплат и дополнительных благ за _____ г.

В 200__ году Вы отработали ____ часов для нашей организации. За это Вами было получено руб. в форме заработанной платы и премий, а также оплаты отпускных.

Кроме этого, в соответствии с действующим законодательством РФ с данной суммы было перечислено:

в Государственный пенсионный фонд _____ руб.

Фонд обязательного медицинского страхования _____ руб.

Фонд обязательного социального страхования _____ руб.

Также в рамках программы привилегий, осуществляемой в интересах большинства сотрудников организации, мы выплатили Вам как нашему сотруднику:

дополнительную медицинскую страховку _____ руб.

долю субсидирования столовой,

приходящуюся на одного сотрудника _____ руб.

специальную литературу ____ руб.

компенсацию за проезд на общественном транспорте _____ руб.

В результате:

Ваша зарплата вместе с премиями составила руб.

Прочие затраты организации за Вашу работу руб.

Общая сумма всех видов компенсации за Вашу работу составила _____ руб.

Ведущий специалист

отдела кадров подпись расшифровка подписи

6. Предлагается принять на работу специалиста на 0,5 ставки на должность менеджера по управлению персоналом – для эффективной системы управления персоналом. Внедрение этой должности даст возможность проводить качественный отбор и наем персонала, что непременно должно будет усовершенствовать процесс подбора кадров и получить ожидаемый результат.

7.В ООО «Кузбассоргхим» процесс обучения предлагается осуществлять с отрывом от рабочего времени, для чего предлагается заключить договор на проведение курсов повышения квалификации с Центром повышения квалификации г. Кемерово.

Для того чтобы повышение квалификации стало более эффективным руководству следует поддерживать переквалификацию сотрудников на должном финансовом уровне.

Необходимо применять современные методы обучения и подготовки персонала, например, job shadowing. После внедрение этого метода в организации понизится вероятность найма немотивированных работников, усовершенствуются способности персонала по предоставлению информации в доступном виде, и повысится осознанность своих собственных действий в работе.

8.В ходе рассмотрения мотивационной структуры ООО «Кузбассоргхим» было выявлено отсутствие нематериальных стимулов.

Предлагается использовать следующие методы мотивации:

- формирование и проработка социально-значимых традиций и ритуалов;
- организация делегирования полномочий;
- внедрение практики неформальных бесед с руководителем;
- участие сотрудников в тематических собраниях с участием партнеров;
- организация информационной рассылки среди сотрудников, в которой освещаются последние новости, торжественные события, выборочный опрос суждений.

Таким образом, проведенное исследование продемонстрировало, что организация деятельности персонала становится эффективной при системном управлении, включающем диагностику действий, способов и операций управленческого воздействия, установление мотивационного механизма построения системы взаимодействия различных групп сотрудников с целью реализации задач ООО «Кузбассоргхим»

Для подбора и отбора персонала разработать документ «Процедура поиска, подбора и отбора персонала», утвердить его руководителем организации.

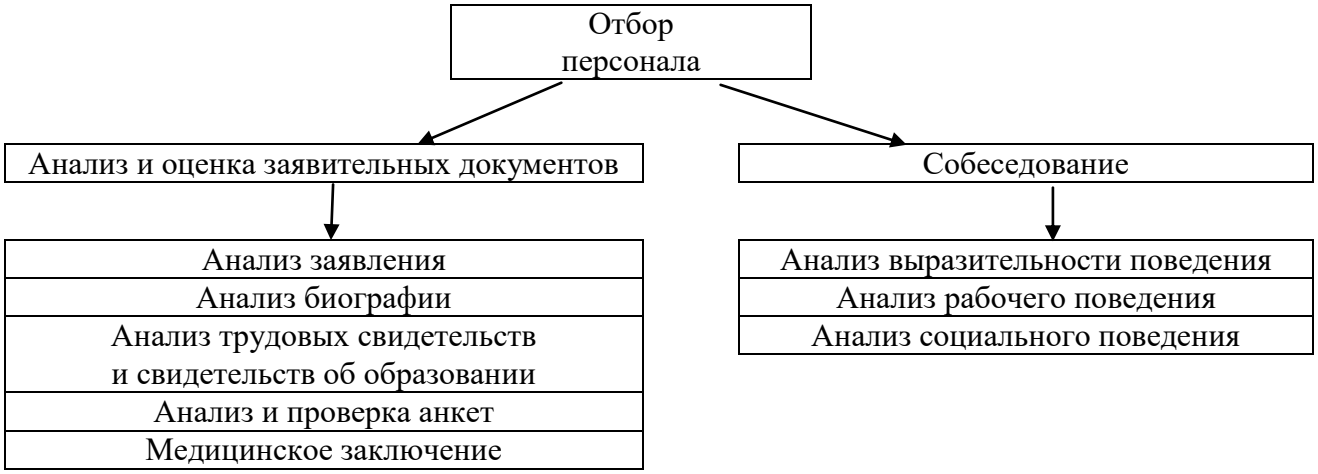


Рисунок 6 – Схема отбора персонала

Этап первый — предварительный

Руководитель подразделения, в которое требуется новый сотрудник, подает в службу по работе с персоналом заявку на подбор. В заявке фиксируется информация о вакантной позиции: название должности и структурного подразделения; уровень подчиненности должности; требования к соискателю (образование, опыт работы, уровень владения ПК); характеристика места работы и условий труда.

Менеджер по работе с персоналом знакомится с должностной инструкцией будущего сотрудника, обсуждает с руководителем перечень компетенций, необходимых на данной должности, а также возможные пути поиска и привлечения кандидатов. Для того чтобы выбрать наиболее подходящего работника для данной должности, проводится анализ рабочего места. Цель: выявить, каким психологическим требованиям должен соответствовать кандидат. К разным должностям применяются разные требования. Управленческие качества необходимые для работы в должности начальника участка определяются экспертным путем в виде установления баллов от 1 до 5, составляется профессиограмма, которая наряду с перечнем важнейших качеств руководителя содержит и их оценку. Функция установления оценки возложена на менеджера по работе с персоналом. Для руководителей разных уровней при выполнении ими одинаковых функций значение показателя может быть различно.

Ключ: на каждую позицию в профессиограммах доктором психологических наук Журавлевым Н.П. разработаны опросники, по которым выводится средний балл, который является критерием оценки управленческих качеств.

В качестве примера приведем критерии отбора персонала на должность начальника участка в ООО «Кузбассоргхим» (табл.16) и на должность менеджера (табл. 17).

Таблица 16 - Профессиограмма начальника участка

Критерии	Показатели	Значение показателей
1	2	3
Основные требования (анкетные данные)	Возрастной интервал	25-40 лет
	Общий стаж работы в данной отрасли	Не менее 4 лет
	Стаж руководящей работы	Не менее 1,5 лет
	Образование	Высшее техническое или экономическое
Специальные требования (качества начальника участка)	Дисциплина	4,3 балла
	Ответственность	4,0
	Чуткое и внимательное отношение к людям	3,9
	Способность поддерживать передовое, видеть перспективу	3,8
	Умение прислушиваться к критике, быть	3,7

	самокритичным	
	Трудолюбие	4,0
	Знание экономики	3,8
	Знание техники	3,7
	Знание технологии	4,2
	Умение создавать сплоченный коллектив	3,7
	Предприимчивость	3,8
	Умение подбирать и эффективно использовать работников	3,8
	Целеустремленность	3,8
	Умение обеспечить контроль за исполнением управленческих решений	3,6
	Способность эффективно использовать стимулирование	3,7
	Итого	57,8 / 15 =3,85

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Результаты управленческой работы	Непосредственные результаты (решение управленческих задач) Опосредованные (косвенные) результаты (конечные производственные результаты подчиненного коллектива)	Значение показателей определяются существующей отчетностью на конкретном участке и не должны быть ниже плановых заданий

В данном случае средний балл 3,85, что показывает высокие управленческие качества.

Таблица 17- Профессиограмма менеджера аппарата управления

Качества	Значимость, %
1. Общая интеллигентность	18,1
творческие способности	5,9
предвидение («дальновидность»)	5,0
сила решения	4,1
умение писать деловые письма и вести переговоры	3,1
2. Способности как менеджера:	32,5
знание науки управления (производственный менеджмент)	14,1
талант предпринимателя	10,1
знание науки управления людьми (социальный менеджмент)	7,3
3. Специальные знания:	25,6
экономика	11,1
техника и технология	8,5
профессиональные (знание своего дела)	6,0
4. Характерные требования:	23,8
готовность к работе в новых условиях	8,3
осознание реальных возможностей	8,3
физическая выносливость	7,1
внешний вид	0,1
Итого:	100

После оценки управленческих качеств по балльной системе можно сделать вывод, какие способности специалиста превуалируют и насколько данный специалист подходит к требованиям, предъявляемым на вакантное место.

Этап второй — привлечение и первичный отбор кандидатов

Здесь объединены несколько операций:

- составление и размещение объявления об открытии вакансии;
- рассмотрение резюме откликнувшихся кандидатов;
- проведение предварительной телефонной беседы с целью первичного отбора кандидатов.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям к будущим сотрудникам.

Это очень важный этап, поскольку из нескольких десятков присланных резюме необходимо отобрать те, которые максимально соответствуют требованиям к должности: образование (квалификационный уровень), опыт работы. Во время проведения телефонного интервью менеджер по работе с персоналом уточняет мотив поиска работы и дополнительные требования к должности. «Заочно» оценивается наличие у кандидата также таких качеств, как коммуникабельность, навыки делового общения, умение убеждать, владение техникой ведения телефонных переговоров.

Этап третий — процедура отбора на основе профессиограммы, собеседований

До прохождения собеседования с менеджером по подбору персонала все кандидаты заполняют внутреннюю анкету и ждут приглашения.

В качестве примера приведем список вопросов для интервью с потенциальным кандидатом:

1. Расскажите, пожалуйста, о Вашем профессиональном опыте.
2. Почему Вы претендуете на это место?
3. Почему Вы выбрали именно наше предприятие?
4. Ваши ожидания от работы у нас?

5. Назовите, пожалуйста, Ваши сильные и слабые стороны.

6. Каковы наибольшие успехи и неудачи?

7. Разделяет ли Ваши профессиональные планы Ваша жена (муж)?

8. Как Вы организуете заботу о своих детях (в случаях, если они есть)?

9. Как Вы можете охарактеризовать самих себя?

10. На какой ступени профессионального развития Вы хотите находиться через 5 лет?

11. Что Вы читаете?

12. На какой уровень заработной платы Вы претендуете?

В принципе, в организации можно обнаружить целый ряд проблем, снижающих эффективность системы подбора и отбора персонала:

- ♦ практически не применяются анкеты, позволяющие выявить психологические характерные черты потенциального кандидата;
- ♦ не используются методики, позволяющие выявить степень профессионализма кандидата (например, тестирование);
- ♦ для отбора на рабочие профессии не применяются профессиограммы.

Также предлагается использовать профессиограммы. В качестве примера разработана професссиограмма для мастера участка.

Таблица 18 - Профессиограмма мастера участка

Качества	Значение, %	Баллы
1. Физические	6	
Здоровье	2	
Энергичность	2	
Внешний вид	2	
2. Умственные	13	
Способность понимать и усваивать	3	
Здравый смысл	4	
Способность активно мыслить и адаптироваться	6	
3. Моральные	10	
Твердость	2	
Готовность брать на себя ответственность	3	
Инициативность	2	
Собственное достоинство	1	
Умение работать в команде	2	
4. Образовательные	31	
Специальные знания по профессии	20	
Знание техники безопасности	11	
5. Техническая эрудиция	27	
6. Опыт	13	

Итого	100	

Качества, приемлемые для рабочего оцениваются по баллам от 1 до 5 на основе заранее подготовленных опросников по каждой позиции.

Значимость требований, предъявляемых к профессии, разработана в профессиограмме. Экспертная оценка проводится индивидуализировано, менеджером по работе с персоналом, выявляется степень соответствия кандидата.

Для совершенствования системы адаптации персонала предлагается:

I. Ввести на 0,5 ставки менеджера по работе с персоналом, разработать должностную инструкцию менеджера по работе с персоналом.

II. Разработать Программу адаптации персонала.

Предусмотреть в программе по адаптации персонала следующие разделы:

Раздел 1. Ознакомление с производственными особенностями организации, коммуникативными сетями, с персоналом, корпоративной культурой, корпоративной этикой, нормами и правилами поведения и т.д.

Раздел 2. Практическое знакомство адаптируемого работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему будут предъявляться администрацией организации. Функциональный руководитель проводит ознакомление работников с организацией и ее историей, кадровой политикой, правилами и условиями труда, объясняет задачи и требования, предъявляемые к рабочему месту, вводит работника в рабочую группу, способствует оказанию помощи новичкам со стороны опытных работников.

Программа ориентации должна включать:

1) небольшие лекции;

2) ряд экскурсий;

3) проведение практикумов (работу на отдельных рабочих местах или на определенном оборудовании). В обязательном порядке производить инструктажи по охране труда и технике безопасности.

В программе ориентации необходимо отразить следующие вопросы:

1. Общая характеристика ООО «Кузбассоргхим»:

– цели, задачи, проблемы;

– правила, нормы, стандарты, традиции;

–виды экономической деятельности;

– организационная структура, хозяйственные связи;

– информация о руководителях.

2. Принципы политики организации:

– принципы подбора персонала;

– принципы кадровой политики;

– система профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала;

– содействие работникам в случае продвижения их по служебной лестнице;

– внутренние правила пользования телефонной связью в организации;

– внутренние правила трудового распорядка;

– правила соблюдения коммерческой тайны и охраны технической документации.

3. Ознакомление с коллективным договором:

– по нормированию и формам оплаты труда, ранжированию работников;

– по оплате выходных, сверхурочных, праздничных;

– наличие дополнительных по страхованию, выплате вознаграждений за непрерывный стаж работы;

4. Выплата пособий по временной нетрудоспособности, выходных пособий, пособий по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособий по материнству.

5. Социальные льготы:

– по поддержке в случае увольнения или в связи с уходом на пенсию;

– по возможности обучения на работе;

– о наличии кафе, столовой;

– о других услугах организации для работников.

6. Вопросы охраны труда и соблюдения техники безопасности:

– пункты оказания первой медицинской помощи;

– возможные меры предосторожности;

– информация о возможных опасностях на производстве;

– о соблюдении правила противопожарной безопасности;

– инструкции о правилах поведения при несчастных случаях и порядке оповещения о них.

7. Отношения работника с профсоюзом:

– назначения, продвижения, перемещения;

– сроки и условия найма;

– руководство работой;

– испытательный срок;

– информирование о нарушениях на работе, опозданиях на работу;

– права и обязанности работника;

– права непосредственного руководителя;

– организации рабочих;

– постановления профсоюзов;

– руководство и оценка исполнения работы;

– дисциплинарные взыскания, оформление жалоб;

– коммуникационные связи, почтовые материалы, продвижение новых идей.

8. Стоимостные факторы:

– затраты на рабочую силу (тарифные ставки, нормочасы);

– балансовая стоимость оборудования;

– ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После завершения общей программы ориентации в ООО «Кузбассоргхим» предусмотреть проведение специальной программы, в которой рассматривать следующие вопросы:

1) Структурные связи подразделения:

– место в организационной структуре, цели и приоритеты;

– направление деятельности;

– трудовые отношения с другими подразделениями;

– трудовые отношения внутри подразделения.

2) Должностные обязанности и ответственность:

– подробное описание выполняемой работы;

– разъяснение важности данного участка работы, место в подразделении и на предприятии в целом;

– норматив управления качеством и оценки исполнения;

– распорядок и режим рабочего дня;

– возможные замены отсутствующих работников.

3) Внешняя поддержка и отчетность:

– направления помощи, которая может быть оказана, форма обращений;

– отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4) Правила, процедуры, предписания:

– правила, установленные для данного вида работы в данном подразделении;

– правила поведения в случае аварий, порядок информирования о несчастных случаях, правила техники безопасности;

– гигиенические стандарты;

– охрана труда;

– взаимоотношения с работниками других подразделений;

– правила поведения на рабочем месте;

– внос и вынос вещей из подразделения;

– процедура контроля за нарушениями;

– длительность перерывы (перекуры, обед);

– телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

– использование оборудования;

– контроль и оценка исполнения.

Раздел 3. Действенная адаптация. С целью повышения эффективности действенной адаптации новому сотруднику назначить наставника, оформив соответствующим распоряжение по подразделению. На него возложить главную часть работы по организационной и профессиональной адаптации нового работника: наставник не только поможет человеку «вжиться» в коллектив, принять корпоративную культуру организации, но и лучше изучить свои профессиональные обязанности. Привлечь опытных работников для этой цели, применяя стимулирующие надбавки за обучение учеников, размер которых оговорить в Положении о наставничестве.

Раздел 4. Функционирование. Этот этап завершает процесс адаптации.

III. Повышение квалификации менеджера по работе с персоналом с целью овладения им навыков по отбору и адаптации персонала.

IV. Подготовка персонала к внедрению проекта. Необходимо создать позитивный образ мероприятий проекта у всех сотрудников, выработать понимание его значимости не только для новых работников, но и для постоянных работников организации ввиду того, что быстрая адаптация и низкий показатель текучести кадров будут способствовать росту производительности труда и эффективности производственной деятельности.

В таблице 19 представлен план по подготовке персонала к внедрению проекта.

Таблица 19 – План по подготовке персонала ООО «Кубассоргхим» к внедрению проекта

Наименование мероприятия	Ответственный за реализацию	Действие, цель
1) информационная подготовка работников к внедрению системы адаптации	менеджер по работе с персоналом	подготовка к внедрению проекта
2) разработка программы по адаптации персонала	менеджер по работе с персоналом	осуществление первая стадии внедрения проекта
3) разработка должностной инструкции менеджера по работе с персоналом	менеджер по работе с персоналом	осуществление первая стадии внедрения проекта
4) обучение на курсах по повышению квалификации менеджера по работе с	менеджер по работе с персоналом	осуществление первая стадии внедрения

персоналом		проекта
5) внедрение наставничества	менеджер по работе с персоналом	осуществление первая стадии внедрения проекта
6) адаптационная работа в компании	менеджер по работе с персоналом	постоянно
7) формирование корпоративной культуры труда	менеджер по работе с персоналом	постоянно
8) постоянное доведение целей организации до сотрудников	менеджер по работе с персоналом	постоянно
9) агитационная пропаганда	менеджер по работе с персоналом	постоянно
10) инструктаж сотрудников	менеджер по работе с персоналом	постоянно

График внедрения проекта и план должны соответствовать по срокам и перечню мероприятий. В соответствии с обозначенными в главе 2 проблемами конкретизируем необходимые проектные предложения. Цель проекта – повысить эффективность системы адаптации персонала ООО «Кузбассоргхим». Осуществление проекта поможет решить следующие задачи:

1. Сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию.

2. Сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников.

3. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к организации и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.

4. Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив организации.

5. Улучшить информированность персонала об ООО «Кузбассоргхим», ее миссии, целях, истории, соответственно «воспитать» данную черту как характеристику корпоративной культуры организации.

6. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации.

7. Повысить мотивацию работников.

Разработанный алгоритм приведен в таблице 20.

Таблица 20 - Алгоритм мероприятий по трудоустройству работников

Мероприятия	Срок	Ответственный	Исполнители
Подготовка к приходу нового сотрудника:			
- Принятие решения о назначаемом наставнике	За 2 дня	Менеджер по работе с персоналом	

- Оформление заявки на оборудование рабочего места	За 2 дня	Менеджер по работе с персоналом	Секретарь
- Оформление заявки на подключение к телефону, к локальной сети	За 2 дня	Менеджер по работе с персоналом	
Оформление на работу:	Первый день	Специалист по кадрам	
- Написание заявления о приеме на работу			
- Заключение трудового договора			Руководитель
- Подписание договора о материальной ответственности			
- Ознакомление под роспись с должностной инструкцией			Специалист по кадрам
- Заполнение личной карточки			
- Заключение соглашения о конфиденциальности			
Введение в организацию	Первый день	Специалист по кадрам	
- Знакомство с организационной структурой, Правилами внутреннего трудового распорядка, историей фирмы, ее миссией и целями, основными положениями корпоративного кодекса, с основными руководителями, с порядком оплаты труда, кадровой политикой.			

Затраты на внедрение проекта:

1. Зарплата менеджера по работе с персоналом: 20 000 руб.×0,5 ставки = 10 000 руб.
2. Страховые взносы: 10 000 руб.×0,307 руб.=3 070 руб.
3. Стоимость курса повышения квалификации – 8 000 руб./ год
4. Доплата за наставничество: 2 000 руб.× 1,307=2 614 руб.
5.

Таблица 21- Стоимостные затраты по реализации проекта

Наименование	Затраты, руб. в год
1.Зарплата менеджера по работе с персоналом	120000
2. Страховые взносы	36840
3. Курс повышения квалификации	8000
4. Доплата за наставничество	31368
Всего:	196 208

Внедрение проекта должно быть осуществлено в течение 2021 года. За это время у работников будет создан положительный образ и позитивные ожидания от внедрения

системы отбора и адаптации; выбраны наставники и проведено их инструктирование; создана программа мероприятий по адаптации и требуемой информации в этой сфере (табл. 22).

Таблица 22– График внедрения проекта в 2021 г. в ООО «Кузбассоргхим».

<table>
<tr><th>С рок внедрения</th><th>Наименование мероприятия</th></tr>
<tr><td>январь</td><td>1) информационная подготовка работников к внедрению системы адаптации;
2) разработка программы по адаптации персонала;
3) разработка должностной инструкции менеджера по адаптации персонала;</td></tr>
<tr><td>февраль</td><td>4) обучение на курсах по повышению квалификации инспектора по кадрам;</td></tr>
<tr><td>март</td><td>5) обучение наставников, внедрение наставничества;</td></tr>
<tr><td>апрель</td><td rowspan="9">6) разъяснительная работа по внедрению адаптации в организации;
7) формирование корпоративной культуры труда;
8) постоянное доведение целей организации до сотрудников;
9) агитационная пропаганда;
10) инструктажи работников.</td></tr>
<tr><td>май</td></tr>
<tr><td>июнь</td></tr>
<tr><td>июль</td></tr>
<tr><td>август</td></tr>
<tr><td>сентябрь</td></tr>
<tr><td>октябрь</td></tr>
<tr><td>ноябрь</td></tr>
<tr><td>декабрь</td></tr>
</table>

В соответствии с графиком в январе 2021 года необходимо разработать программу адаптации персонала в ООО «Кузбассоргхим» и должностную инструкцию для менеджера по работе с персоналом. В феврале 2021 года направить на курсы по повышению квалификации менеджера по работе с персоналом. В марте 2021 года требуется провести обучение наставников и внедрить наставничество. За период с апреля по декабрь 2021 г. следует внедрить остальные мероприятия, приведенные в таблице 22.

Таким образом, проект является эффективным и целесообразным к внедрению.

Предложенные мероприятия позволят применять более тщательный подход к отбору персонал и выявлять людей, лучших по критериям, особенно важных для рабочего или специалиста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работы были изучены особенности кадровой работы на малом предприятии ООО «Кузбассоргхим».

Цель работы достигнута, поставленные задачи решены, а именно:

- исследованы особенности функционирования малого предприятия, рассмотреть, как общие аспекты, так и его организационную структуру;
- выявлены проблемы в кадровой работе исследуемого предприятия, проведя анализ управления персоналом организации;
- предложены направления совершенствования кадровой работы с персоналом в ООО «Кузбассоргхим».

В ходе выполнения работы были сделаны следующие выводы:

1. На малых предприятиях преимущественно используется гибкая организация труда. В малых предприятиях работники чаще всего совмещают должности и выполняют различные виды работ.
2. Организационная структура малых предприятий приводит работников малого предприятия к осознанию карьерного продвижения ни как повышения в должности, а как усложнение функциональных обязанностей, увеличения оплаты труда.
3. Наблюдается более высокая информированность работников. Персонал видит методы работы руководителя, особенности формирования отношений с клиентами и государственными структурами. Работодатель предполагает выбирать персонал по рекомендации проверенных людей или среди знакомых, так как он попадает в некоторую зависимость от информированности работников.
4. На малых предприятиях чаще всего складываются неофициальные формы общения и взаимодействия, то есть отсутствуют документы, регламентирующие работу и персонал.
5. Как правило, отсутствуют организованное обучение. Руководитель малого предприятия недооценивает необходимость обучения работников, и одна из главных причин – нехватка средств.
6. Повышенные требования предъявляются к личным качествам работника, малый коллектив быстрее освобождается от него, если качества работника не соответствуют ценностям предприятия и принятым нормам.
7. Выбор работников широк. В виду существующей безработицы руководители имеют возможность брать сотрудников на работы, предоставляя невысокую заработную плату и экономить на условиях труда, обучении, социальных льготах и т.д. Если у

работников отсутствует высокая квалификация, то это снижает уровень их претензий. Страх потери работы вынуждает сотрудника добровольно идти на такие ущемления своих прав.

8. На малых предприятиях значимы рекомендации, важна не сама рекомендация, а личность того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора ориентированы на косвенные свидетельства кандидата, а не на прямые.

9. Социальная незащищенность. От руководителя зависит благополучие персонала. На малых предприятиях трудовые отношения слабо формализованы; трудовой договор часто заключается в устной форме, охрана труда резко гарантируется, работник может остаться без оплаты ежегодных отпусков, не говоря уже об учебных и чаще всего без оплаты пособия по временной нетрудоспособности. На многих предприятия малого бизнеса отсутствуют коллективные договора.

Не смотря на отрицательные стороны есть и положительные аспекты:

- возникают тесные деловые отношения между персоналом и работодателем, что позволяет легче решать проблемы;
-быстрее заметны достижения работников, которые могут вознаграждаться;
-работники малого предприятия могут участвовать в процессе принятия решений;

Кадровая работа в малом предприятии в целом носит малосистемный порядок действий. Для возникновения системного подхода необходимо обеспечить комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу.

Поэтому в ООО «Кузбассоргхим» предполагается принять на 0,5 ставки менеджера по управлению персоналом, которому вменить в обязанности все функции кадровой работы с персоналом.

Эффективная кадровая работа на малом предприятии должна быть ориентирована на грамотную мотивацию сотрудников, на решение организационных задач, учитывать психологический фактора во взаимоотношениях сотрудников, на укрепление трудовой дисциплины и тогда работников будет работать добросовестно, увеличивая доход малого предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации // КонсультантПлюс
2. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144 (дата обращения 25.11.20200г.)
3. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс]:. URL: http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_ 196415/#dst100005 (дата обращения 20.11.2020г.)
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М., 2015 г. – 76 с.
5. Казыханов Р.Р., Таюпов А.Р. Организационно-правовые основы деятельности субъектов малого бизнеса и выбор системы налогообложения. Уфа: Информреклама, 2016. 67 с.
6. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала. – М., 2015 г. – С.33.
7. Маслова В.М. Управление персоналом. – М., 2015 г. – С. 139.
8. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. М.: Дашков и Ко, 2018. 340 с.
9. Апенько С.Н. Характеристика системы стратегического управления персоналом в зависимости от степени динамичности среды// Вестник Омского университета. – 2016. – №4.
10. Балынская Н.Р., Малинина Е.А. особенности организации работы на малом предприятии // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Р. Балынской. 2019. С. 15-18.
11. Белов А. А. Системные принципы построения документационного обеспечения управления / А. А. Белов, Д. О. Сонин // Вестник Ивановского государственного энергетического университета. - 2009. - №. 1. - С. 17-20.
12. Бербасова М.К., Утешева А.А. Системный подход в кадровом регулировании (политики) современного предприятия// В сборнике: ЭКОНОМИКА 2020: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ. сборник статей Международной научно-практической конференции. 2020. С. 24-26.
13. Бизюков П.В. Службы управления персоналом: функции, типология, модели // Социологические исследования. 2019. №5. С. 53 – 61.

14. Босак Э.В., Якимова Л.Д. Особенности управления персоналом в малом бизнесе // В сборнике: Инновации в химико-лесном комплексе: тенденции и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ответственные редакторы Ю.А. Безруких, Е.В. Мельникова. 2020. С. 55-58.

15. Веснин В.Р. Методы набора, отбора и оценки персонала: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / В.Р. Веснин. – М.: ВГНА, 2014.С.219

16. Галанцева И. В., Сафиуллина Р. Т. Концептуальные основы понятия института малого и среднего бизнеса // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 41 (416). С. 45–55.

17. Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В. Развитие системы государственного стратегического управления предпринимательскими структурами на базе возможностей новой модели цифровой экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2017. - № 2. - С. 13-18.

18. Данилова Н.Е., Караева Е.Н., Коргина О.А. Реализация кадровой политики предприятия в современных условиях//Естественно-гуманитарные исследования. 2018. № 22 (4). С. 45-55.

19. Желтов О. Б. Особенности правового регулирования труда работников в субъектах малого предпринимательства в Российской Федерации / О. Б. Жел¬тов // Образование и право. - 2016. -№ 11. - С. 128.

20. Затолокина Р.М. Экономическая сущность и специфика деятельности малого и среднего бизнеса // В сборнике: Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Т.С. Колмыкова (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 198-206.

21. Игнатова Т.В., Полянин А.В. Управление факторами «труд» и «предпринимательство» в целях повышения конкурентоспособности муниципалитетов// Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2017. - № 9 (88). - С. 24-27.

22. Карпова Е. В. Кадровый документооборот микропредприятий / Е. В. Карпова // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. - 2016. - № 8. - С. 56-58.

23. Колбас В.В. Совершенствование системы управления персоналом в организациях малого бизнеса//В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПРАВА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. сборник статей XIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 223-226.

24. Кузнецова Н.В., Золотарева Л.Г. особенности документационного обеспечения работы с персоналом у субъектов малого и среднего предпринимательства //

В сборнике: Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции: в 2-х частях. Под научной редакцией Н.Н. Даниленко, О.Н. Баевой. 2018. С. 284-289.

25. Любшина Д.С. Кадровая политика организации: определение и ее виды // Вестник науки и образования. – 2016. - № 8 (20). – С. 57.

26. Лытнева Н.А., Германская В.П., Парушина Н.В. Стратегический анализ кадровой политики организаций // Вестник ОрелГИЭТ. - 2017. - № 3 (41). - С. 47-53.

27. Меньшикова М.А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2008. - № 3(7). - С.60

28. Муравьева А.С. Системный подход в управлении персоналом как конкурентное преимущество предприятия//Электронный журнал «Экономические науки». Современные исследования – 2018. - №11(15).

29. Обрывко В.В. Современная мотивация на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №2.

30. Пряженников М. О. Дифференциация локального правового регулирования в зависимости от масштаба предприятия / М. О. Пряженников // Трудовое право в России и за рубежом. - 2016. - № 4. - С. 20-23.

31. Рожков А.А. Сущность малого бизнеса, правовые основы его формирования // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАУКИ И ТЕХНИКИ. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2020. С. 148-155.

32. Романенко Т.Ю. Формирование кадровой политики фирмы // Экономика, социология и право. – 2015. - № 12-2. – С. 30.

33. Световцева Т. А. Институт доверия в развитии банковской системы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. № 1. С. 175–183.

34. Серочудинов Е.С., Аникина П.Б.Особенности управление персоналом в малом бизнесе //Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 (33). С. 18-23

35. Толбухина Н. Отказ от ЛНА в пользу типового трудового договора / Н. Толбухина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017.-№ 1.-С. 34-41.

36. Трегулова Н.Г. Малые и средние формы хозяйствования: персонал и особенности управления//Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 649-658.

37. Трухановец В.А., Кобозева Е.М. Системный подход к управлению персоналом малого предприятия // Прорывные научные исследования как двигатель науки: сб. статей Международной научно-практ. конф., 2016. – С. 156.

38. Тухватшина М.Р. особенности управления персоналом в малом бизнесе//Научный электронный журнал Меридиан. 2019. № 16 (34). С. 54-56.

39. Чаленко Э.А. Особенности организации кадровой работы на малом предприятии // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. материалы Международной научно-практической конференции. 2018. С. 207-210.

40. Шалаев А. В. Минтруд предлагает установить особенности регулиро¬вания трудовых отношений работников микропредприятий / А. В. Шалаев // Делопроизводство и кадры. - 2015. - № 12. - С. 73-76.

41. Система поддержки малого и среднего бизнеса в ЕС [Электронный ресурс] // Малый бизнес в России и за рубежом. URL: http:// www. smallbiznes.net/Business.php. (дата обращения 21.11.2020г.)

42. Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2018. – 511 с. – Режим доступа: diplomba.ru/work/24729 (дата обращения 15.11.2020г.)

АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: 1w9o7l5t@mail.ru / ID: 4233926
Проверяющий: (1w9o7l5t@mail.ru / ID: 4233926)

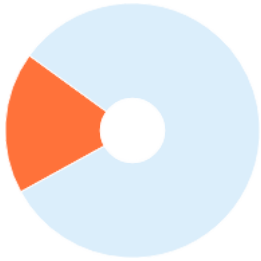
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- http://users.antiplagiat.ru

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 16
Начало загрузки: 08.01.2021 18:28:18
Длительность загрузки: 00:00:01
Имя исходного файла: ВКР. Сергеева А.С. гр.20670.pdf
Название документа: ВКР. Сергеева А.С. гр.20670
Размер текста: 122 кБ
Символов в тексте: 125287
Слов в тексте: 14137
Число предложений: 1125

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 08.01.2021 18:28:20
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
18,38%	0%	0%	81,62%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	3,24%	5,29%	Организация привлечения ...	https://cyberleninka.ru	27 Мар 2020	Модуль поиска Интернет	14	22
[02]	0%	5,29%	Журнал ВАК :: УПРАВЛЕНИЕ ...	http://uecs.ru	07 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	0	22
[03]	0%	5,29%	Журнал ВАК :: УПРАВЛЕНИЕ ...	http://uecs.ru	01 Июл 2019	Модуль поиска Интернет	0	22

Еще источников: 17
Еще заимствований: 15,13%