

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001645
Фединой Кристины Васильевны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Бабинцева Е.И

Рецензент:
к. э. н., зав.кафедрой менеджмента и
маркетинга НИУ «БелГУ»
Тхориков Б.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1. Основные категории и понятия системы управления персоналом	10
1.2. Классические и современные теории управления персоналом	19
1.3. Особенности системы управления персоналом в малой организации ..	26
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	34
2.1. Исследование организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе управления персоналом малых организаций: ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»	34
2.2. Организация, инструменты и методики исследования	60
2.3. Исследование особенностей системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»	65
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	81
3.1. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом малой организации	81
3.2. Программа внедрения модели системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	92
3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	106
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	110
ПРИЛОЖЕНИЯ	119

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях рыночной экономики произошло качественное изменение роли человека в организации, превращение его в решающий фактор развития. При этом знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала организации становятся все более важным стратегическим ресурсом. Исходя из этого, возрастает значение построения оптимальной системы управления персоналом организаций различных форм собственности для эффективного управления и повышения производительности труда, достижения высоких экономических результатов деятельности организаций.

Управление персоналом – это специфический вид деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал.

Иначе говоря, управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, а также методов управления персоналом.

В последнее время в научной литературе и организационной практике широко стали применяться и такие понятия, как: управление человеческими ресурсами, управление кадрами, управление трудовыми ресурсами, управление человеческим фактором и другие, непосредственно относящиеся к управлению трудовой деятельностью человека, управлению его поведением на производстве.

Изменилось и представление о роли персонала в деятельности организации, появилась концепция управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из важнейших ресурсов организации, который по своей экономической природе нуждается в эффективном и многоплановом управлении, включающем, как необходимый фактор, обеспечение социального, профессионального и структурного развития персонала. Согласно современным представлениям,

стратегия управления персоналом является существенной составной частью стратегии организации и должна разрабатываться и реализовываться в соответствии перспективными задачами развития данной организации.

Совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом составляет систему управления персоналом. Однако, необходимо отметить, что до настоящего времени не выработано единой формулировки сущности системы управления персоналом, а также не сформировалось единое мнение о компонентах, которые ее формируют.

Если обратиться к трудам отечественных и зарубежных авторов, то ясно, что система управления персоналом понимается сегодня как сложное, многоаспектное явление, требующее серьезного изучения.

Степень разработанности проблемы. Управлению персоналом посвящены работы таких известных зарубежных ученых, как И. Ансофф, В. Вудкок, М.Х. Мескон, В. Ховард, А. Чандлер и др. Данной проблеме также уделено значительное внимание и отечественных ученых, таких, как Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, Г.Я. Гольдштейн, Ю.Ф. Гордиенко, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Осипов, А.Г. Поршневу, Э.А. Уткин и др.

Развитием теории исследования систем управления занимались и продолжают ее совершенствование такие ученые, как С.В. Андреев, К. В. Балдин, М.В. Глазырин, В. В. Глущенко, А. В. Демидова, В. В. Кафидов, З. М. Макашева, А. С. Малин, В. М. Мишин, Е. Б. Моргунов, М. С. Мотышина, В. И. Мухин, Д. Я. Райгородский, Э. М. Коротков, Е.А. Шевцова и другие.

Однако, в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется важным в настоящее время проблемам формирования и развития эффективной системы управления персоналом, и, прежде всего, малых предприятий. Следует также отметить, что до настоящего времени неоднозначно определены и систематизированы критерии и показатели эффективности управления персоналом организаций.

Все это свидетельствует не только об актуальности, но и недостаточной разработанности направлений повышения эффективности управления персоналом, и, прежде всего, малых предприятий, а также методов комплексной оценки, что и обуславливает выбор темы исследования, его цели и задачи.

Исходя из этого, **целью** исследования данной работы является разработка эффективной модели системы управления персоналом в малой организации.

Поставленная цель потребовала решения следующих **задач**:

- раскрыть теоретические и методологические подходы к исследованию системы управления персоналом малой организации;

- дать организационно-экономическую характеристику малой организации, а также исследовать особенности кадровой деятельности в малых организациях;

- осуществить эмпирическое исследование системы управления персоналом малой организации;

- выявить проблемы, а также разработать комплекс эффективных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом малой организации;

- дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом малой организации.

Объектом исследования является система управления персоналом малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе управления персоналом малых организаций.

В качестве **гипотезы** исследования выдвинуто предположение о том, что формирование эффективной системы управления персоналом малой

организации позволит повысить результативность ее деятельности за счет эффективного использования трудовых ресурсов организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили положения современной науки управления персоналом, менеджмента, экономики труда. Также были использованы результаты современных публикаций, монографии, доклады научно-практических форумов и т.п.

Для написания работы использовался комплекс **методов** как эмпирического (практического), так и рационального (теоретического) характера.

Из теоретических методов можно назвать:

- методы анализа и синтеза;
- методы индукции и дедукции.

Из эмпирических методов предпочтение было отдано:

- методу наблюдения;
- анкетированию, тестированию;
- анализу статистических, бухгалтерских, служебных и других документов с применением методов математической статистики;
- методу интерпретации результатов исследования.

Информационной основой исследования являются законодательные и нормативные документы, монографии, труды российских и зарубежных ученых, бухгалтерская и статистическая отчетность малых организаций, организационно-распорядительные документы и другой информационный материал.

Теоретическая значимость диссертации заключается в приращении знаний по управлению персоналом и использованию полученных теоретических результатов в разработке направлений повышения эффективности системы управления персоналом малых организаций.

Научная и практическая значимость исследования состоит в том, что были обоснованы проблемы в системе управления персоналом малых

организаций, а также были определены пути развития данной системы и социально-экономическая эффективность развития системы управления персоналом малой организации. Таким образом, материалы исследования могут быть использованы руководством малых организаций при разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Апробация результатов исследования. Данная диссертация является результатом исследований автора за период 2015-2017 годов. Основные положения нашли отражение в статьях:

1. «Особенности управления персоналом на малом предприятии», опубликована в журнале «Экономика и менеджмент инновационных технологий».

2. «Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом предприятия», опубликована в журнале «Экономика и менеджмент инновационных технологий».

3. «Необходимость развития инновационных подходов в поддержке малого предпринимательства в России», опубликована в сборнике статей: «WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS: сборник статей XX Международной научно-практической конференции».

Объем и структура работы. Структура диссертации обусловлена логикой исследования проблемы, определена характером цели и задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения; трех глав, раскрывающих суть рассматриваемой темы; заключения; списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы – 118 печатных страницы, включая 40 таблиц, 18 рисунков. Кроме того, работа содержит 23 приложения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, обозначены научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, а также определены методы исследования. Кроме того, изложены основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе работы – «Теоретические и методические подходы к исследованию системы управления персоналом малой организации» – исследованы основные категории и понятия системы управления персоналом; рассмотрены классические и современные теории системы управления персоналом; а также раскрыты особенности системы управления персоналом малой организации.

Во второй главе «Эмпирические исследования системы управления персоналом малых организаций» – дана организационно-экономическая характеристика объектов исследования; раскрыты особенности кадровой деятельности в малых организациях; обобщены организация, инструменты и методики исследования; а также проведено эмпирическое исследование особенностей системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

В третьей главе – «Совершенствование системы управления персоналом малой организации» – осуществлена разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом малой организации, а также программы внедрения данной модели. Кроме того, дана оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования, а также рекомендации по их использованию.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Обобщен теоретический материал, раскрывающий особенности управления персоналом в малом бизнесе. На основе практических данных малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», специализирующихся на предоставлении услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний и прочих целей, а также, строительных работах, сделан вывод, что система управления персоналом продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления малой организацией. В работе

раскрыты особенности и проблемы системы управления персоналом малого предприятия.

2. Эмпирически подтверждена прямая зависимость эффективности труда персонала от состояния системы управления персоналом и, прежде всего, от таких ее направлений, как условия труда, система стимулирования, возможность повышения уровня знаний и др.

3. Предложен комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом малых организаций. Разработана программа формирования контроллинга персонала в малых организациях. Разработан заключительный этап внедрения контроллинга персонала – автоматизация процесса с использованием одной из программ, предназначенных для средних и малых предприятий – «Галактика ERP». Рекомендовано руководителям и специалистам ООО «БЕРИЛЛ-сервис» пройти обучение: «Практика контроллинга».

4. Завершено исследование оценкой социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, а также выводами и предложениями по совершенствованию системы управления персоналом малых организаций.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основные категории и понятия системы управления персоналом

Развитие теории и практики управления, как направления человеческой деятельности, является объективной основой существования большинства созданных организационных форм в обществе. Роль и значение управленческой деятельности велики независимо от уровня, на котором эта деятельность осуществляется.

В самом широком понимании управление – это «элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности» [5, с. 704].

В классической теории управления «управление» представлено процессом реализации определенного набора управленческих функций. По мнению американских ученых, таких, как М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, «... управление – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию» [14, с. 346].

Некоторые авторы в определение «управления» включают такие признаки управления, как определенные структуры, наличие порядка среди элементов данных структур, а также ожидаемые от него результаты (упорядочение системы, обеспечение целостности, взаимосвязь компонентов организационных структур), условия, касающиеся качества субъекта управления (сознание, опыт, способности, компетентность, образование).

Исследование показало, что в настоящее время в научной литературе встречаются примеры различного толкования понятия «управление персоналом». Некоторые определения, приводимые в последние годы в работах отечественных и зарубежных экономистов на тему управления персоналом, таких, как Галенко В.П., Лобанов А.А., Маслов Е.В., Флиастер А. и другие, представлены в таблице 1.1.

Определение сущности категории «управление персоналом»

Источник	Определение
Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко. – СПб.: СПбУЭФ, 2004. – С. 54.	Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.
Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – С. 11-22.	Управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения поставленных задач.
Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2016. – С. 113.	Управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.
Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 46.	Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем работников. Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.
Март, Р. Словарь / Р. Март, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – С. 127.	Управление персоналом – это область деятельности, важнейшими элементами которой являются: определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политики вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.
Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2015. – С. 13.	Управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.
Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 62	Управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2007. – С. 43.	Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции.

Таким образом, исходя из рассмотренных определений, под общим понятием «управление персоналом» подразумеваются два значения:

1. В функциональном отношении – это задачи и решения, связанные с работой в отношении кадров (подбор кадров, их адаптация, использование, подготовка и повышение квалификации, оплата труда и др.).

2. В организационном отношении этим понятием охватываются все лица и институты, несущие ответственность за работу с кадрами (то есть, руководители, отдел труда и заработной платы, отдел подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и др.).

Все это позволяет сделать вывод, что управление персоналом, с одной стороны, является неотъемлемой составляющей собственно управления и предстает в виде процедур по работе с персоналом, что в этом плане присуще любому менеджеру; а с другой стороны, управление персоналом представляет собой самостоятельный набор специфических функций, которые в организациях выполняют специализированные структурные подразделения.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

В настоящее время многие руководители отечественных производственных организаций различных форм собственности, включая и руководителей малых предприятий, все еще недооценивают значение построения системы управления персоналом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Систему управления персоналом можно охарактеризовать также как совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Любая система является совокупностью компонентов, которые

можно рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами.

Необходимо отметить, что до настоящего времени не сформировалось единого мнения о понятии и компонентах, которые формируют систему управления персоналом. Обобщая теоретические исследования различных авторов в сфере управления персоналом, можно выделить отличия при трактовке сущности системы управления персоналом [81, с. 87].

Таблица 1.2

Различия в определении сущности системы управления персоналом

Автор	Сущность понятия
Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели.
Дорофиенко В.В., Комар Ю.М., Токарева В.И.	Методы, процедуры, приемы влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации.
Крамаренко В.И.	Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления.
Борисов А.Б.	Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение цели предприятия за счет целенаправленной работы с работниками предприятия.
Шапиро С.А., Шатаева О.В.	Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом.
Герчиков В.И.	Комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника.

Для преодоления негативных тенденций в данной области, необходимо осуществлять более решительный переход от традиционного управления персоналом, сохранившегося на многих предприятиях, к концепции современного управления персоналом, поскольку новые системы управления – это своевременная реакция на быстрые изменения, на постоянное совершенствование технологий производства.

Сравнение данных систем управления персоналом в организациях (традиционной и современной систем) представлено в таблице 1.3 [81, с. 87].

Таблица 1.3

Сравнение систем управления персоналом в организациях

Традиционная система управления персоналом	Современная система управления персоналом
1. Ориентация на оперативные вопросы.	1. Ориентация на стратегию.
2. Ориентация на стабильность.	2. Ориентация на современную адаптацию системы управления персоналом к изменениям условий внешней среды.
3. Ориентация на развитие организации.	3. Ориентация на реализацию и развитие человеческого потенциала.
4. Максимальное разделение труда, простые и узкие специальности.	4. Оптимальная группировка работ, многоаспектные специальности.
5. Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры).	5. Самоконтроль и самодисциплина.
6. Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей.	6. Плоская и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, которые обеспечивают эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников.
7. Авторитарный стиль руководства.	7. Стиль руководства ориентирован на заинтересованность всех работников в успехе организации в целом.
8. Развитие конкуренции.	8. Сотрудничество.
9. Низкая заинтересованность сотрудника в его успехе.	9. Высокая заинтересованность сотрудника в общем результате.
10. Деятельность только в интересах организации и ее подразделений.	10. Ориентация на интересы общества.
11. Низкая склонность к риску.	11. Ориентация на инновации связанная с этим склонность к риску.

В общем виде система управления персоналом формируется из взаимосвязанных подсистем: подсистемы органов управления персоналом; функциональной и исполнительской подсистем; подсистемы информационно-коммуникационного обеспечения.

Системы управления персонала условно подразделяются на тактическую и стратегическую. К тактической относится непосредственно формирование персонала, его набор, обучение, оценка деятельности, перемещение, текущее планирование потребности и эффективного

использования. К стратегической относятся разработки стратегий управления, структуры персонала, прогнозирование развития.

Если характеризовать систему управления персонала с организационной точки зрения, то это набор организационных структур, применяемых для выполнения функций управления персоналом. В этом случае выделяют: кадровое обеспечение; нормативно-методическое обеспечение; делопроизводственное обеспечение; организационное обеспечение; информационное обеспечение; материально-техническое обеспечение.

Также стоит отметить, что система управления является открытой системой. Она имеет внешнюю и внутреннюю среду, которые взаимно влияют на нее. Внутренняя среда затрагивает элементы самой системы, а к внешней относятся другие подсистемы управления предприятием, влияющие на управление персоналом [101].

Следует также отметить, что система управления персоналом состоит из нескольких элементов:

- объект управления – персонал, на которого направлено управление;
- субъект управления – специалист, который непосредственно выполняет функцию управления и принимает решения по данной функции;
- методы управления – способы действия на объект;
- процедуры управления – формально утвержденные приемы воздействия на объект.

В основе системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов к кадровой работе. Некоторые авторы выделяют три основных блока:

- формирование персонала – набор, кадровое планирование, освобождение кадровых ресурсов;
- развитие персонала – обучение, подготовка и повышение квалификации, кадровый резерв персонала;

- рациональное использование ресурса персонала – оценка персонала, мотивационная работа, нормирование и рациональное использование персонала.

Н.А. Каширин, И.А. Кулыгина и Д.Ю. Пименов считают, что механизм управления персоналом включает следующие стадии (рис. 1.1):

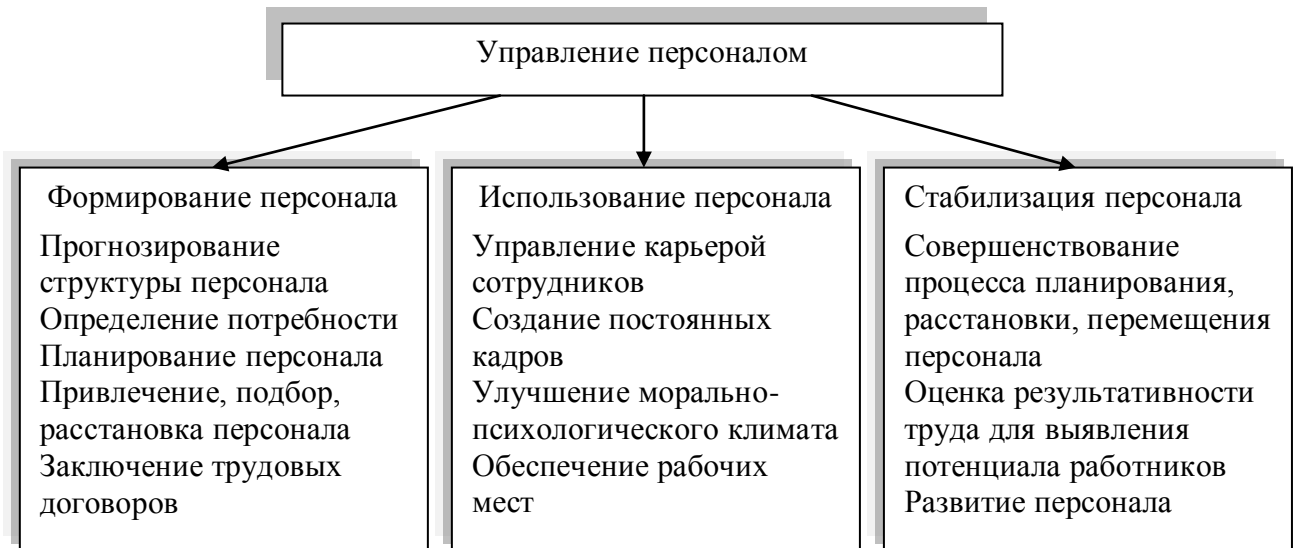


Рис. 1.1. Механизм управления персоналом [41, с. 7]

Необходимо отметить, что некоторые действия, проводимые с персоналом предприятия, могут относиться сразу к нескольким указанным блокам.

Исходя из рассмотренных подходов к кадровой работе и механизма управления, можно дать следующее определение управлению персоналом. Управление персоналом представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Основная цель управления персоналом заключается в рациональном использовании трудовых ресурсов, своевременном и полном их соответствии количественным и качественным показателям, необходимым для полноценного функционирования предприятия.

Выполнить в полной мере поставленные перед системой цели призваны соответствующие функции управления. Исходя из тесной взаимосвязи функций управления, изменения, произошедшие в одной из них, требуют корректировки связанных с ней функций.

Функции системы можно распределить на несколько групп, отвечающих за выполнение определенных действий по управлению персоналом:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- выполнение принятых решений;
- координация и контроль за выполнением намеченных мероприятий;
- совершенствование системы работы с персоналом.

При построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.

2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Данные принципы и их характеристики представлены в приложениях 1 и 2.

Для построения системы управления персоналом используются также различные методы.

Методы управления персоналом – это совокупность способов воздействия на персонал любой организации для осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Методы управления подразделяются на:

- методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат

воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой деятельности);

- методы формального и неформального воздействия. Методы формального воздействия отражают характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т.п.).

А.Я. Кибанов предлагает следующую классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы, которые отличаются различными способами воздействия на людей: административные, экономические, социально-психологические (прил. 3) [24, с. 15]:

1. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях, не допуская свободы выбора (издание приказов, распоряжений, инструкций. Им свойственен прямой характер воздействия.

2. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства (материальное стимулирование, налоги и др.). Экономические методы имеют косвенный характер воздействия и занимают ведущее место в управлении персоналом.

3. Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии (участие работников в управлении, создание нормального психологического климата). Эти методы также имеют косвенный характер воздействия.

Несомненно, наибольший эффект и качество функционирования системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система рассмотренных методов в комплексе. Это позволяет оценить объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов. Кроме того, руководитель должен использовать все оптимальные принципы и функции, что позволит повысить эффективность управления персоналом организации.

1.2. Классические и современные теории управления персоналом

Управление – одна из важнейших и древнейших сфер человеческой деятельности. Как показывает исследование работ отечественных и зарубежных специалистов, отличительные признаки будущей науки управления были сформированы еще за тысячи лет до новой эры в Египте. Однако, создание теории управления произошло относительно недавно, в начале XX века. Хотя, необходимо отметить, что уже в XIX веке появились в Англии работы, в которых были заложены основы менеджмента.

Возникновению вопроса важности управления и, прежде всего, управления людьми для достижения определенных целей, послужила индустриальная революция XVII-XVIII веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма, и таким образом дала теории и практике управленческой деятельности больше, чем все предшествующее ему время. И с этого исторического периода позитивные изменения в теории и практике управления приобрели регулярный характер.

На рубеже XIX и XX столетий произошли кардинальные изменения в характере производства: возросли его масштабы и концентрация, появились предприятия-гиганты, где были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялось дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы. При этом мотивация к труду базировалась в основном на принципе «кнута и пряника». С развитием промышленности управление не могло базироваться на такой примитивной основе, что привело к возникновению новых теорий управления персоналом, которые будут рассмотрены в данном вопросе.

Однако, необходимо отметить, что при изучении теорий управления нам пришлось столкнуться со сложностями, которые коренятся не столько в неоднородности фактического материала, сколько в принципах взаимного соотнесения тех или иных процессов, явлений и осмысливающих их теорий.

Исследование позволяет представить теории управления персоналом в обобщенном виде в разработанной нами таблице (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Теории управления персоналом

Школы	Теории управления персоналом	Представители школ
Школа научного управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач. 2. Работник один из факторов производства. 3. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, и обеспечение возможности их обучения. 4. Научная организация труда работников. 5. Разработка принципов рационализации трудовых отношений. 6. Использование материального стимулирования с целью повышения производительности труда. 7. Разделение плановой, организационной работы от производственной. 	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Ф. и Л. Гилберт, Г. Форд, Г. Гантт.
Административная школа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник – главный ресурс организации. 2. Разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроллинга. 3. Развитие принципов и функций управления. 4. Систематизированный подход к управлению организацией. 	А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик.
Школа бюрократической организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник – инструмент достижения управленческих результатов. 2. Способы достижения целей – ответственность работников, четкие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры. 	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер.
Школа человеческих отношений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник – особый ресурс организации. 2. Идеи социального развития работника в организации. 3. Менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений. 4. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников своим трудом и производительности. 5. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации, с тем, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом. 	Э. Мэйо, М. Фоллет, Ч. Барнард.
Бихевиористская школа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник – уникальный ресурс организации. 2. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации работника. 	Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерг.
Школа управления человеческими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник – инвестиционный ресурс организации. 2. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. 3. Разработка программ длительной занятости. 4. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем. 5. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению математических моделей. 	М. Армстронг, Е. Лоулер, Р. Акофф, Д. Экман, Л. Энтховен, С. Вуд.

Необходимо также отметить положительные моменты и недостатки основных школ управления персоналом.

Так, важной заслугой школы научного управления стало то, что было доказано, что управлять можно научно, опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

В то же время, распространение идей данной школы способствовало более интенсивной эксплуатации работников, обострению противоречий между собственниками предприятий и наемными работниками. При этом человеческому фактору отводилась не главная, а второстепенная функция.

Вторая школа представлена сторонниками концепции административного управления. Ее направленность – разработка общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей. Эта концепция получила также название классической школы управления.

Логическим завершением классической школы управления стала концепция «рациональной бюрократии». Считаем, что достоинства бюрократической системы управления кадрами заключается в ее точности, четкости, документальном оформлении, постоянстве, унифицированности, строгости отношений подчинения, предотвращении конфликтов, экономии затрат на людские и материальные ресурсы.

В то же время, необходимо отметить, что не учитывались реальные условия деятельности организаций и последствия функционирования управленческих структур.

В ответ на неспособность представителей школы научного управления и административной (классической) школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации, зародилось движение за человеческие отношения. Для взглядов ученых этой школы нехарактерно методологическое и теоретическое единство, у них нет общего предмета исследования, однако их объединяет действительно новый подход к решению управленческих проблем и критическое отношение к тейлоризму и его различным модификациям. При этом необходимо подчеркнуть, что теоретики доктрины «человеческих отношений» не отказываются полностью от «тейлоровских» методов рационализации в управлении персоналом, однако стараются их «гуманизировать» [87, с. 270].

Однако, необходимо отметить, что роль данной школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями.

В настоящее время наработки представителей этой школы активно используют специалисты по управлению персоналом, которые курируют такой важный процесс в системе управления персоналом, как формирование корпоративной (организационной) культуры. Все чаще этими вопросами начинают заниматься и специалисты по внутрикорпоративному PR.

Со временем происходит принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективного управления и приводит к оформлению поведенческой школы в управлении, изучающей не просто межличностные отношения, а самого человека.

Бихевиористская школа попыталась преодолеть ряд проблем школы человеческих отношений и уделяла значительно больше внимания анализу повседневной практики производственного руководства и изучению проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника. Целевой установкой школы является повышение

эффективности использования человеческих ресурсов и на этой основе повышение эффективности организации в целом.

В соответствии с установками бихевиористской школы, важнейшими мотиваторами поведения работника выступают: характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом [87, с. 271].

В 70-е годы XX века в американской управленческой науке утвердились такие понятия, как «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами», вместо понятий «персонал» и «управление персоналом».

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности [87, с. 272].

Именно учет личностного фактора привел к трансформации концепции управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Данная трансформация обусловлена изменением отношения к работникам в условиях постиндустриального общества и экономики знания. Это связано с внедрением качественно новых технологий; снижением возможностей контроля над исполнителями и необходимостью расширения самоконтроля; широким распространением коллективной и командной организации труда; повышением образовательного и культурного уровня населения; усилением демократизации социально-экономической жизни современного общества; обострением глобальной конкуренции, поднявшей планку требований к работникам.

Таким образом, произошла трансформация парадигмальной роли человеческого ресурса в производстве. Если ранее труд (человеческий ресурс) рассматривался как традиционный фактор производства наравне с другими материальными факторами, а значит, и задача минимизации затрат сводилась к экономии, прежде всего, заработной платы, то в настоящее время работник – это источник благосостояния организации, ключевой нематериальный ресурс. Изменение роли человеческого ресурса в производстве повлекло за собой и изменение общего подхода к экономическому развитию, заключающегося в том, что человек это не средство накопления богатства, роста благосостояния, а цель развития производства и роста благосостояния.

Современный этап развития теории управления характеризуется большим вниманием к вопросам развития, эффективного использования человеческих ресурсов на основе изучения потребностей и мотивов поведения индивидов, направленного на решение задач инновационного развития экономики [87, с. 273].

Необходимо также рассмотреть основные подходы в теории и практике управления. Это:

- попроцессный подход (с 1920 года по настоящее время). Представители данного подхода: Ф. Тейлор, Р. Черчмен, В. Вудфорт. Данный подход рассматривает управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления. Как показывает исследование, разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает следующие основные функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок;

- системный подход (с 1950 года по настоящее время). Представители данного подхода: А. Слоан, П. Дюпон, Р. Скотт. Данный подход предполагает рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой;

- ситуационный подход (с 1906 года по настоящее время). Представители данного подхода: П. Дракер, У. Марч, Р. Томпсон. Суть подхода в увязке конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организации наиболее эффективными способами. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий.

Необходимо отметить, что вклад отечественных исследователей в области теории и практики управления ничуть не меньше, чем зарубежных.

Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы прошлого столетия, когда в период нэпа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.

Таким образом, вклад в развитие управленческой мысли, отечественных ученых неправомерно забыт. Многие организационные и управленческие задачи, решаемые отечественными управленцами, предвосхитили зарубежных коллег.

1.3. Особенности системы управления персоналом в малой организации

Малый бизнес – важный элемент рыночной экономики, играющий значительную роль в экономике страны. Именно малые и средние предприятия способствуют развитию инновационных технологий, способны легко приспосабливаться к экономическим изменениям в стране, а также создают рабочие места, поэтому, именно они могут помочь сделать «прорыв» в конкретных отраслях и создать платформу для развития социума и роста экономики.

Во всех странах с рыночной экономикой малый бизнес доказал свою значимость и эффективность как в экономическом, так и в социальном плане. Его актуальность заключается в том, что малые предприятия занимают большую степень преобразований структур различных форм собственности, так как отвечают интересам предпринимателей, удовлетворяют потребности большого числа потребителей, производят поиск локальных источников ресурсов и обеспечивают местами работы определенное количество людей.

Субъектом малого бизнеса (предпринимательства) является малое предприятие.

Согласно Федеральному закону от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 27.11.2017 года № 356-ФЗ), «к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели» [3].

При этом учитываются следующие признаки: численность персонала на предприятии; юридическая независимость; годовой объем производства/продаж. Критерии отнесения предприятия к малому, представлены в таблице 1.5 [3].

Критерии малого предприятия

Критерий	Максимальный предел значений		
	Микропредприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
Суммарная доля участия в уставном капитале: - РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, благотворительных и иных фондов; - иностранных юрлиц, юрлиц, не являющихся малыми и средними предприятиями.	25%	25%	25%
	49%	49%	49%
Среднесписочная численность работников за прошедший год.	До 15 чел.	до 100 чел.	101-250 чел.
Доход, полученный за прошедший год.	120 млн.руб.	800 млн.руб.	2 млрд.руб.

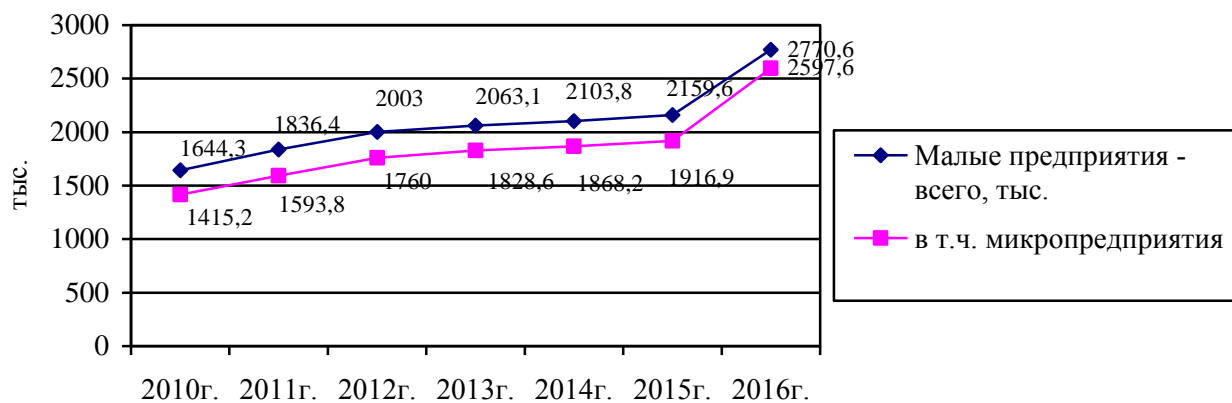
Вопросам малого предпринимательства последнее время уделяется большое внимание. В то же время, в существующих научных исследованиях уделяется недостаточно внимания проблемам формирования эффективной системы управления и, прежде всего, малых предприятий, современным методам управления и их совершенствованию. И все это, несмотря на то, что в последние десятилетия произошли существенные изменения в системе управления предприятием, итогом которых стало использование новых подходов и методов в процессе управления персоналом.

Исследование проблем управления персоналом малых предприятий необходимо начать с экономических показателей развития малого бизнеса (предпринимательства) в России и особенностей функционирования малых предприятий.

Динамика роста числа субъектов малого бизнеса и среднесписочной численности персонала малых предприятий за 2010-2016 годы в России представлена на рисунках 1.2 и 1.3. Источниками информации являются

статистические сборники Росстата РФ «Малое и среднее предпринимательство в России» за 2015-2017 годы [97].

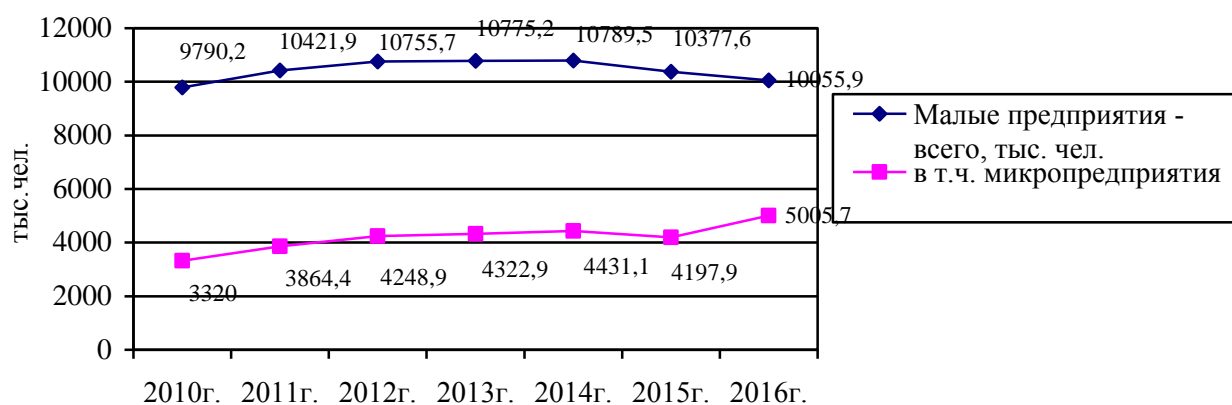
Динамика роста числа малых предприятий, в том числе, микропредприятий в России за 2010-2016 годы представлена на рисунке 1.2.



Источник: <http://www.gks.ru>.

Рис. 1.2. Динамика малых предприятий в России за 2010-2016 годы

Динамика среднесписочной численности работников малых предприятий, в том числе, микропредприятий России за 2010-2016 годы представлена на рисунке 1.3.



Источник: <http://www.gks.ru>.

Рис. 1.3. Среднесписочная численность работников малых предприятий в России за 2010-2016 годы

Таким образом, из рисунка 1.2 следует, что за период 2010-2012 годы наблюдался резкий рост числа малых предприятий, в том числе и

микропредприятий, однако, в период с 2012 по 2015 годы темпы роста несколько снизились и лишь в 2016 году наметилось значительное увеличение числа малых предприятий, включая микропредприятия (в 2016 году по сравнению с 2015 годом, соответственно, на 28,29% и на 35,51%).

Несмотря на положительную динамику числа малых предприятий за 2010-2016 годы в России, среднесписочная численность работников малых предприятий в 2015 и 2016 годах (рис. 1.3) имела снижение по сравнению с предшествующими периодами, и лишь среднесписочная численность работников микропредприятий, несмотря на ее снижение в 2015 году, значительно повысилась в 2016 году (в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 19,24%).

В то же время, несмотря на положительную динамику показателей, необходимо отметить, что в отличие от США и развитых европейских стран, доля малых предприятий в российской экономике, составляет только около 20%, в то время, как в других развитых экономиках – не менее 50% [99]. Данное положение говорит о недостаточном развитии малого предпринимательства для успешного осуществления экономической деятельности. Однако, как показывает исследование, за последнее время объем малого бизнеса растет, а, следовательно, растет и его вклад в ВВП страны.

Проблема управления персоналом в малом бизнесе сегодня является актуальной и волнует не только многих руководителей, но и экономистов, и правительство.

Особенности функционирования кадровой службы в организациях малого бизнеса отражены в приложении 4.

На основе данных таблицы можно сделать следующие выводы относительно особенностей функционирования кадровой службы в организациях малого бизнеса:

- кадровая служба в структуре малой организации чаще всего не выделена, а ее функции распределены между различными должностными

лицами или эти функции выполняет один человек, часто входящий в состав какого-либо подразделения, например, бухгалтерии или административно-хозяйственного отдела, что не является корректным;

- квалификация работников кадровой службы зачастую низкая, допускается отсутствие специального профессионального образования и профессиональной подготовки в области управления персоналом, допускается отсутствие высшего образования у специалиста по кадрам. Чаще всего, работа сводится к ведению кадрового документооборота.

Тем не менее, если рассматривать кадровую службу как специализированную структуру, уполномоченную осуществлять координацию деятельности по управлению персоналом и реализацию кадровой политики, то и кадровые подразделения малых предприятий можно рассматривать как кадровую службу.

При этом, чтобы повысить эффективность системы управления персоналом, необходимо помнить, что она должна удовлетворять определенным критериям. Ключевыми параметрами при этом являются: ориентация на стратегию; комплексность (оценки профессионального развития, стимулирования, продвижения); согласованность (взаимная координация вышеперечисленных функций); технологичность (наличие четко прописанных моделей и процедур работы); гибкость (возможность оперативного перенацеливания под новые стратегические задачи); активная вовлеченность линейного менеджмента.

Кроме того, для системы управления малого предприятия очень важен регулярный анализ кадровой политики с целью своевременного выявления момента, когда необходимо менять методы руководства на более актуальные. Существуют следующие признаки, сигнализирующие о необходимости изменения приемов управления персоналом: организация увеличилась и возникла потребность в создании единой системы управления; численность персонала увеличивается, а экономические показатели нет или даже снижаются; коллектив не заинтересован в развитии организации, а,

следовательно, безынициативен; отсутствие кадровой политики; недовольство персонала существующим взаимодействием, системой карьерного роста, оплатой труда и пр.; слабая адаптация новичков и высокая текучесть кадров.

Когда аналогичные проблемы становятся постоянными, это сигнализирует о необходимости изменения управленческой стратегии и принципов взаимодействия с подчиненными, совершенствования структуры и процессов управления персоналом, оптимизации системы подбора сотрудников, обучения, исправления мотивационной схемы и прочего.

Кроме того, необходимо отметить и такую проблему, характерную для системы управления малых предприятий, как преобладание административных методов управления персоналом. Также, часто на малых предприятиях отсутствует такой важный в управлении персоналом документ, как «Правила внутреннего трудового распорядка», регламентирующий существующие в организации порядок приема, перемещения, увольнения персонала; обязанности, права работодателя и работника; рабочее время и время отдыха; поощрения за успехи в работе; трудовую дисциплину и ответственность за ее нарушение; правила выплаты заработной платы, систему социального страхования, льготы [84, с. 202].

Однако, происходящие последнее время изменения требуют приспособления малых предприятий к работе в создавшихся условиях. В связи с этим необходимо обратить внимание на наиболее эффективные методы управления персоналом, а также сосредоточиться на основных функциях управления.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что основными функциями элементов управления персоналом малого предприятия должны быть следующие (табл. 1.6).

Основные функции управления персоналом малого предприятия

Функции	Характеристика
Планирование	<p>Определение стратегии развития персонала.</p> <p>Планирование количественной и качественной потребности в трудовых ресурсах.</p> <p>Планирование требований к конкретным рабочим местам.</p>
Регулирование кадрового состава	<p>Формирование структуры управления и системы делегирования полномочий и прав.</p> <p>Анализ маркетинговой информации в области персонала.</p> <p>Регулирование численности и состава персонала в зависимости от потребностей организации в трудовых ресурсах необходимой специализации и квалификации путем подбора, перемещения, увольнения.</p>
Использование персонала	<p>Адаптация персонала.</p> <p>Создание нормальных и безопасных условий труда.</p>
Развитие персонала	<p>Планирование и реализация карьерного роста и служебных перемещений.</p> <p>Приближение образовательного, квалификационного и культурного уровня персонала к текущим и планируемым потребностям организации путем обучения.</p> <p>Организация и проведение обучения.</p>
Управление кадровым резервом	<p>Оценка персонала организации.</p> <p>Оперативное обеспечение организации руководящими кадрами путем формирования резерва руководящих ресурсов из числа сотрудников организации.</p>
Мотивация трудовой деятельности и поведения персонала	<p>Управление содержанием и процессом мотивации.</p> <p>Разработка Положения о премировании персонала.</p> <p>Управление конфликтами и внедрение мер, направленных на побуждение работников к эффективному, добросовестному, инициативному труду.</p> <p>Контроль уровня мотивации персонала.</p>
Социальная поддержка персонала	<p>Содействие формированию и поддержанию корпоративного духа в коллективе за счет распределения социальных льгот.</p> <p>Перераспределение между членами коллектива различных социальных льгот.</p>
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	<p>Разработка кадровой политики.</p> <p>Правовое регулирование трудовых отношений.</p> <p>Информирование коллектива по кадровым вопросам.</p>

Однако, для повышения эффективности системы управления персоналом малых предприятий необходимо учитывать не только функции, но и оптимальные методы и принципы управления, а также особенности функционирования малых предприятий, что позволит повысить и эффективность деятельности организаций в целом.

Таким образом, изучение теоретических и методических исследований эффективной системы управления персоналом малых организаций, позволяет сделать следующие выводы:

1. Управление персоналом является, с одной стороны, неотъемлемой составляющей собственно управления и предстает в виде процедур по работе с людьми; а с другой, – оно представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций, которые в организациях выполняют специализированные структурные подразделения. При этом, система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

2. Управление – одна из важнейших и древнейших сфер человеческой деятельности. При этом, учение об управлении человеческими ресурсами прошло длинный путь в своем развитии, что отражено в вопросе «Классические и современные теории управления персоналом». Определенный вклад в развитие управленческой мысли внесли и отечественные ученые, причем, многие организационные и управленческие задачи, решаемые ими, предвосхитили зарубежных коллег.

3. Эффективность системы управления персоналом малых организаций, в первую очередь, определяется ее вкладом в достижение конечных целей деятельности организации. При этом, как следует из материала данной главы, в построении эффективной системы управления персоналом малой организации важное значение имеет не только определение основных задач и целей управления, но и применение в определенных ситуациях соответствующих методов, а также учет основных факторов и использование основных принципов управления. Эффективное функционирование и развитие предприятия возможны лишь при условии внедрения новых схем организации и работы системы управления персоналом, адекватных целям предприятия.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Исследование организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе управления персоналом малых организаций: ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

Объектом исследования диссертации выбраны малые организации г. Белгорода – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» расположено по адресу: 308002, Белгородская область, г. Белгород, ул. Курская, 4, оф. 2.

Порядок создания и деятельности Общества регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации [1] и Федеральным законом от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. Фед. закона от 31.12.2017 года № 486-ФЗ) [2].

Учредительными документами ООО «БЕРИЛЛ-сервис» являются учредительный договор и Устав Общества.

Высшим органом управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является Учредитель. Для осуществления текущего руководства деятельностью ООО «БЕРИЛЛ-сервис» создается исполнительный орган – директор.

Организационная структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (прил. 5) относится к линейному типу. Эта структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчиненными.

Необходимо также отметить, что ООО «БЕРИЛЛ-сервис», также, как и многие малые предприятия, не имеет кадровой службы. Эту деятельность выполняет всего лишь один специалист, входящий в состав бухгалтерии.

Основной целью деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является получение прибыли в результате осуществления его финансово-хозяйственной деятельности. Для осуществления этой цели основным видом деятельности организации является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и

прочих целей, а также, другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

Показатели деятельности и их динамика в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2015-2017 годов представлены в таблице 2.1. Источниками информации для анализа является бухгалтерская отчетность организации за исследуемый период (прил. 6-9) и другой информационный материал.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-)			
				Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.	2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	14300	23520	39360	+9220	+15840	+64,48	+67,35
2. Полная себестоимость товаров, работ, услуг, тыс. руб.	14130	17900	28670	+3770	+10770	+26,68	+60,17
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	5620	10690	+5450	+5070	+3205,88	+90,21
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	+8	+16	+15,69	+27,12
5. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	480	890	1430	+410	+540	+85,42	+60,67
6. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	12260	12680	19540	+420	+6860	+3,43	+54,10
7. Фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15103	23353	+3423	+8250	+29,31	+54,62
8. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	229,02	255,98	311,37	+26,96	+55,39	+11,77	+21,64
9. Производительность труда, тыс. руб.	280,39	398,64	524,80	+118,25	+126,16	+42,17	+31,65
10. Фондоотдача, руб.	29,79	26,43	27,52	-3,36	+1,09	-11,28	+4,12
11. Коэффициент оборачиваемости, обор.	1,17	1,85	2,01	+0,68	+0,16	+58,12	+8,65
12. Рентабельность продаж, %	1,19	23,89	27,16	+22,70	+3,27	-	-

Динамика конечных результатов деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.1.

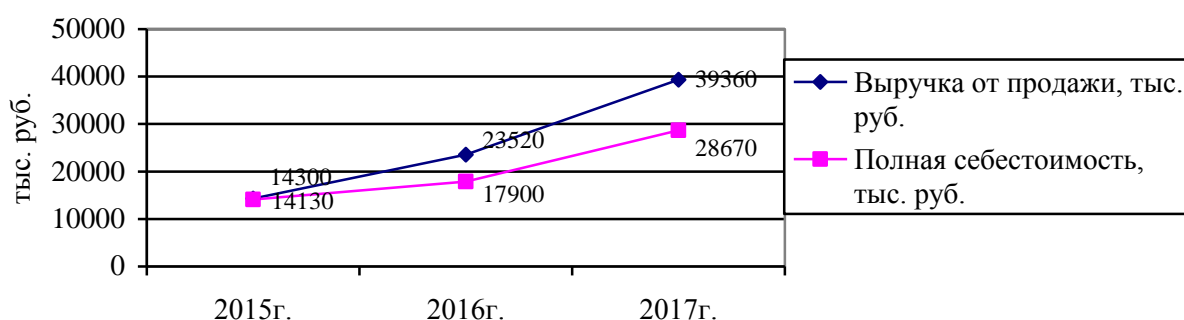


Рис. 2.1. Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Проведенный анализ результатов деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2015-2017 годов позволяет положительно оценить деятельность данной организации. Подтверждением этому является рост к концу исследуемого периода таких показателей, как прибыль от продаж и рентабельность продаж, производительность труда, фондоотдача и оборачиваемость оборотных средств, что также говорит о повышении эффективности использования всех ресурсов предприятия, в том числе, и трудовых ресурсов.

Однако, необходимо также дать оценку позиций данной организации на рынке Белгородской области.

В настоящее время ООО «БЕРИЛЛ-сервис» работает в основном на рынках Белгородской области. Среди заказчиков предприятия: областная администрация, Управление Федеральной почтовой связи (УФПС) Белгородской области, другие организации, а также физические лица. Объем заказов распределяется следующим образом: юридические лица – около 85% (областная администрация, УФПС Белгородской области, другие организации); физические лица – около 15%.

На рынке услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области действует несколько предприятий (рис. 2.2).

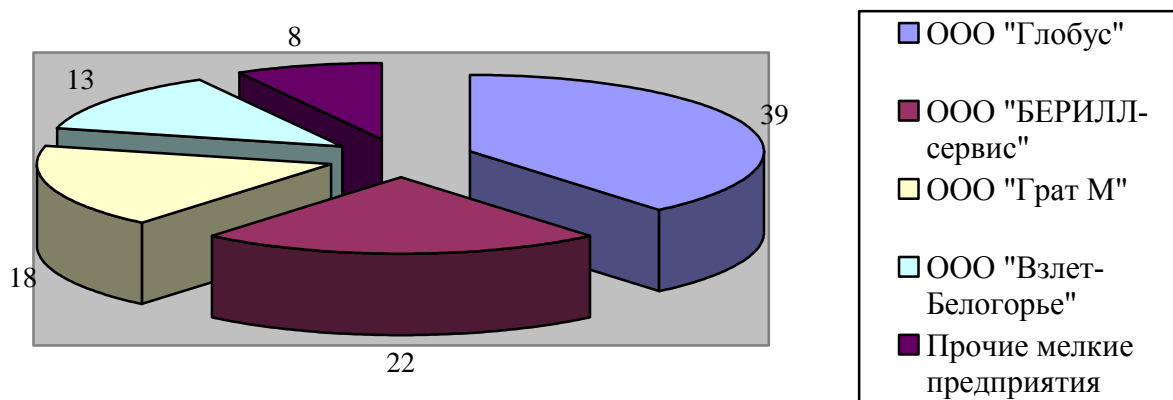


Рис. 2.2. Структура рынка услуг по изготовлению, монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области

Оценка собственных позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке услуг по изготовлению, монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке Белгородской области

Успехи ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	Неудачи ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
1. Предприятие одно из первых в области вышло на данный рынок услуг.	1. Не вполне тщательно изучается конъюнктура рынка, отсутствие реальной рекламной деятельности.
2. Сложившиеся устойчивые связи с поставщиками счетчиков и запасных частей.	2. Сложности в ремонте приборов, так как нет возможности установить новое высокоэффективное оборудование ввиду того, что помещение арендуется и недостаточно средств.
3. Сложившаяся постоянная клиентская база.	3. Предприятия-конкуренты предлагают более выгодные условия гарантийного ремонта и обслуживания.

Таким образом, ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нельзя охарактеризовать как бесспорного лидера на рынке услуг по сборке, монтажу, ремонту и

техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области. Кроме того, качество услуг конкурентов не уступает качеству услуг ООО «БЕРИЛЛ-сервис». Все это говорит о необходимости усиления работы по изучению рынка сбыта, а также повышению качества услуг.

Для более полной оценки деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо дать оценку финансового состояния организации (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2015-2017 годы (на конец года)

Показатели	Нормативное значение	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+, -)	
					2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Текущие активы, тыс.руб.	-	7000	17980	21100	+10980	+3120
2. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.	-	5810	16656	19502	+10846	+2846
3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	-	3310	13926	16982	+10616	+3056
4. Текущие обязательства, тыс. руб.	-	1660	4650	7335	+2990	+2685
5. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{ТЛ} \geq 2$	4,22	3,87	2,88	-0,35	-0,99
6. Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{ПЛ} \geq 1$	3,50	3,58	2,66	0,08	-0,92
7. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{ал}=0,2-0,25$	1,99	2,99	2,32	+1,00	-0,67

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что, несмотря на снижение показателей ликвидности к концу исследуемого периода, они остаются достаточно высокими (значительно выше нормативных значений), что свидетельствует о ликвидности баланса, но в то же время, отмеченное снижение коэффициентов, говорит о необходимости поддерживать рациональное соотношение между текущими активами и пассивами и не допускать снижения текущих активов на фоне роста текущих пассивов.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы свидетельствует о том, что деятельность организации можно оценить как эффективную, а финансовое состояние – как стабильное, что заслуживает положительной оценки и свидетельствует о возможности поддержания конкурентоспособности на рынке Белгородской области.

Для получения более реальной оценки системы управления персоналом малого предприятия, необходимо иметь данные хотя бы по двум предприятиям. С этой целью исследование проводилось также по малому предприятию – ООО «Вектор».

ООО «Вектор» зарегистрировано 12.02.2013 года по адресу: 308017, г. Белгород, ул. Рабочая, д. 14, оф. 206.

Учредительными документами ООО «Вектор» являются учредительный договор и Устав Общества.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников, однако, в ООО «Вектор» решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания участников Общества, принимаются единственным участником – учредителем.

Организационная структура управления ООО «Вектор» (прил. 10).

Основной целью деятельности ООО «Вектор» является получение прибыли в результате осуществления его финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего, производства отделочных работ. Кроме того, Общество может осуществлять следующие виды деятельности: строительство зданий и сооружений; предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию инженерного оборудования, приборов и инструментов для измерения и прочих целей; другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

Оценка деятельности ООО «Вектор» за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.4. Источниками информации для анализа являются данные бухгалтерской отчетности (прил. 11-14) и другой информационный материал.

Таблица 2.4

Динамика показателей производственно-финансовой деятельности
ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+,-)		Темп прироста (+,-), %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.	2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	23836	22383	25729	-1453	+3346	-6,10	+14,95
2. Полная себестоимость продукции, работ, услуг, тыс. руб.	23033	21541	23698	-1492	+2157	-6,48	+10,01
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	803	842	2031	+39	+1189	+4,86	+141,21
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	65	64	66	-1	+2	-1,54	+3,12
5. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	868	2154	8246	+1286	+6092	+148,16	+282,82
6. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	6782	9356	9242	+2574	-114	+37,95	-1,22
7. Фонд заработной платы, тыс. руб.	12480	13500	15380	+1020	+1880	+8,17	+13,93
8. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	192,00	210,94	233,03	+18,94	+22,09	+9,86	+10,47
9. Среднегодовая выручка на одного работника тыс. руб.	366,71	349,73	389,83	-16,98	+40,10	-4,63	+11,47
10. Фондоотдача, руб.	27,46	10,39	3,12	-17,07	-7,27	-62,16	-69,97
11. Оборачиваемость оборотных средств, об.	3,51	2,39	2,78	-1,12	+0,39	-31,91	+16,32
12. Рентабельность продаж, %	3,37	3,76	7,89	+0,39	+4,13	-	-

Таким образом, деятельность ООО «Вектор» к концу исследуемого периода можно было бы признать эффективной, если бы не снижение эффективности использования основных фондов. Однако, снижение фондоотдачи произошло в результате приобретения и установки нового оборудования, на освоение которого необходимо время и в будущем замена

оборудования может дать положительный эффект в виде повышения не только фондоотдачи, но и производительности труда и выручки в целом.

Необходимо также дать оценку финансового состояния ООО «Вектор» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2015-2017 годы (на конец года)

Показатели	Нормативное значение	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+, -)	
					2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Текущие активы, тыс.руб.	-	6771	11943	6541	+5172	-5402
2. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.	-	3321	8613	5278	+5292	-3335
3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	-	448	422	402	-26	-20
4. Текущие обязательства, тыс. руб.	-	4047	7502	2224	+3455	-5278
5. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тл} \geq 2$	1,67	1,59	2,94	-0,08	+1,35
6. Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{пл} \geq 1$	0,82	1,15	2,37	+0,33	+1,22
7. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{ал}=0,2-0,25$	0,11	0,06	0,18	-0,05	+0,12

Таким образом, несмотря на значительный рост к концу исследуемого периода таких показателей, как коэффициент текущей и коэффициент промежуточной ликвидности, нельзя признать ООО «Вектор» ликвидным, так как наиболее ликвидные активы значительно меньше наиболее срочных обязательств, о чем свидетельствует низкий коэффициент абсолютной ликвидности. Следовательно, необходимо добиться снижения величины краткосрочных обязательств, что позволит в будущем улучшить финансовое состояние организации.

Необходимо отметить, что руководство организации уже задумалось о проблеме неустойчивого финансового положения и предполагает ее решить путем расширения видов деятельности, так как основные виды деятельности организации – это те виды, которыми занимаются многие предприятия Белгородской области, как малые, так и средние и даже крупные.

Таблица 2.6

Оценка позиций ООО «Вектор» на рынке Белгородской области

Успехи ООО «Вектор»	Неудачи ООО «Вектор»
1. Предприятие является одним из множества предприятий, работающих на данном рынке.	1. Сложная конъюнктура рынка, отсутствие рекламной деятельности и положительного имиджа.
2. Сложившиеся устойчивые связи в некоторых районах области.	1. Нет возможности приобретать новое высокоэффективное оборудование, а также недостаточно средств. 2. Предприятия-конкуренты предлагают более выгодные условия. 1.
3. Квалифицированный персонал.	Значительное количество сезонных рабочих.

Таким образом, ООО «Вектор» имеет значительное количество конкурентов в Белгородской области. Кроме того, качество работ и услуг конкурентов иногда выше качества в ООО «Вектор», что представляет для организации сложность функционирования на рынке.

Исходя из проведенного анализа малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» можно сделать вывод, что деятельность и финансовое состояние данных организаций относительно стабильные, однако, несмотря на это, наблюдается динамика снижения некоторых показателей, на что необходимо обратить внимание руководству организаций.

Естественно, в эффективном функционировании организаций важное место занимает оптимальное использование трудового потенциала, основой функционирования которого является эффективная система управления. Исходя из этого, необходимо осуществить анализ данной системы в исследуемых организациях.

Поскольку исследуемые организации (как ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и ООО «Вектор») являются малыми организациями, то в своей структуре они не имеют кадровой службы. Эту деятельность выполняет всего лишь один специалист (специалист по персоналу), входящий в состав бухгалтерии.

Для кадровой работы в данных организациях характерен такой набор основных и первостепенных функций, как: отбор и наем персонала; увольнение персонала; управление заработной платой; управление дисциплинарной системой организации.

Для повышения эффективности кадровой работы и системы управления в целом, необходимо осуществить анализ действующей системы управления персоналом исследуемых организаций.

Анализ системы управления персоналом на предприятии предполагает, прежде всего, анализ численности и качественного состава персонала.

Динамика численности и структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика численности и структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.		2016г.		2017г.		Изменение (+,-)			
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
							чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%
Среднесписочная численность персонала, – всего, чел. в том числе:	51	100	59	100	75	100	+8	-	+16	-
- руководители	7	13,73	7	11,86	7	9,33	-	-1,87	-	-2,53
- специалисты	4	7,84	5	8,47	7	9,33	+1	+0,63	+2	+0,86
- рабочие	40	78,43	47	79,66	61	81,34	+7	+1,23	+14	+1,68

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.7, среднесписочная численность персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 8 человек или на 15,69%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 16 человек или на 27,12%. Таким образом, в целом изменения общей численности персонала в организации значительны.

При этом по категориям персонала произошли следующие изменения:

- численность рабочих выросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 7 человек, а их доля на 1,23%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом, соответственно, на 14 человек или на 1,68%;

- численность руководителей осталась без изменения – 7 человек, однако, их доля снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1,87%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 2,53%;

- численность специалистов увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1 человека при росте удельного веса на 0,63%, а в 2017 году по сравнению с 2016 – на 2 человека и на 0,86%.

Таким образом, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в рассматриваемом периоде численность рабочих и их прирост превышает численность руководителей и специалистов. Кроме того, рост удельного веса рабочих и специалистов при снижении доли руководителей в течение анализируемого периода оценивается положительно, поскольку ООО «БЕРИЛЛ-сервис» относится к предприятиям, занимающимся производственной деятельностью.

Наряду с этим необходимо дать оценку укомплектованности персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в анализируемом периоде (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Укомплектованность персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.			2016г.			2017г.		
	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность
Среднесписочная численность персонала – всего, чел.	54	51	94,44	62	59	95,16	78	75	96,15
в том числе:									
- руководители	7	7	100,00	7	7	100,00	7	7	100,00
- специалисты	5	4	80,00	5	5	100,00	8	7	87,50
- рабочие	42	40	95,24	50	47	94,00	63	61	96,82

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.8, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдаются некоторая недоукомплектованность персоналом по всем категориям, кроме руководителей, но следует отметить положительную динамику к концу исследуемого периода по категории «рабочие».

Для определения направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо также предварительно выполнить анализ состава и структуры персонала по стажу работы, возрасту, образованию, и при необходимости, и другим признакам.

Характеристика качественного состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на конец исследуемого периода представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Характеристика состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Структура персонала	Удельный вес в общем количестве работников, %
Гендерная структура:	
- мужчины	89,00
- женщины	11,00
Итого:	100
Возрастная структура:	
- до 25 лет	17,00
- 25-35 лет	28,00
- 35-50 лет	47,00
- 50 лет и старше	8,00
Итого:	100
Образование:	
- общее среднее	16,00
- среднее специальное	49,00
- высшее	35,00
Итого:	100

Таким образом, проведенный анализ качественного состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде свидетельствует о том, что у предприятия есть все предпосылки для дальнейшего совершенствования системы управления персоналом. Однако, хотя и незначительная, но имеющаяся неукомплектованность штата и колебания численности

персонала, свидетельствуют о необходимости более глубокого анализа численности персонала.

Так, одними из важных показателей, свидетельствующих об эффективности системы управления персоналом, являются абсолютные показатели движения персонала, такие, как: оборот по приему, оборот по выбытию (увольнению), текучесть, а также относительные показатели (коэффициенты): коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по выбытию (увольнению); коэффициент текучести; коэффициент замещения; коэффициент постоянства персонала.

Динамика показателей движения трудовых ресурсов ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика показателей движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения (+,-)	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	+8	+16
2. Численность персонала на начало периода, чел.	50	52	66	+2	+14
3. Оборот по приему, чел.	12	16	22	+4	+6
4. Оборот по увольнению (выбытию), чел.	10	2	4	-8	+2
- в том числе:					
- излишний оборот:	6	2	3	-1	+1
а) по собственному желанию	5	2	3	-3	+1
б) за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	-1	-
5. Коэффициент оборота по приему, %	23,53	27,12	29,33	+3,59	+2,21
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	19,61	3,39	5,33	-16,22	+1,94
7. Коэффициент текучести, %	11,76	3,39	4,00	-8,37	+0,61
8. Коэффициент замещения, %	3,92	23,73	24,00	+19,81	+0,27
9. Коэффициент постоянства персонала, %	78,43	84,75	82,67	+6,32	-2,08

Динамика движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы, представленная в таблице 2.10, для наглядности отражена на рисунке 2.3.

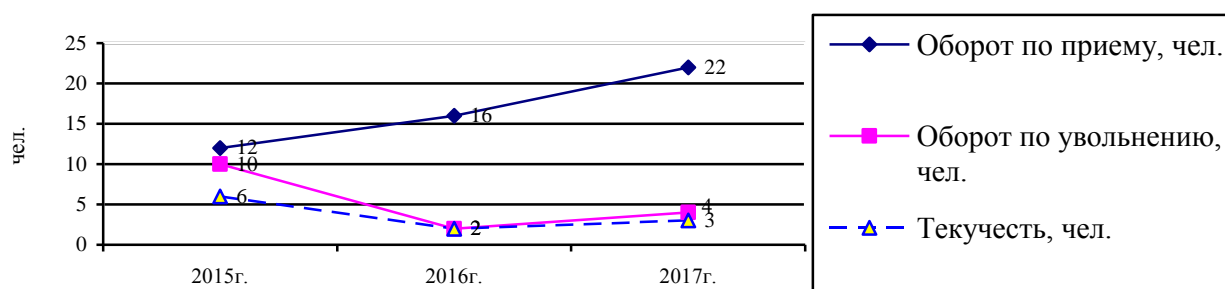


Рис. 2.3. Динамика оборотов по приему, выбытию и текучести персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Показатели таблицы 2.10 и рисунка 2.3 свидетельствуют о том, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдается положительная динамика коэффициентов движения персонала. Однако, как негативный фактор необходимо отметить снижение к концу исследуемого периода коэффициента постоянства.

Необходимо отметить, что эффективность системы управления персоналом организации оценивается не столько показателями численности, динамики и структуры персонала, сколько по результатам работы коллектива и, прежде всего, с помощью показателей производительности труда.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих показателей: среднегодовая (среднеквартальная, среднемесячная) выработка (выручка) работника (рабочего); среднедневная выработка (выручка) одного рабочего; среднечасовая выработка (выручка) одного рабочего. Уровень среднечасовой и среднедневной производительности труда обычно исчисляются только для рабочих основного производства.

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов создает основу для проведения более глубокого исследования динамики

эффективности труда и оценки его влияния на показатели хозяйственной деятельности на уровне отдельной организации.

С этой целью составим таблицу с исходными данными, необходимыми для факторного анализа (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Оценка производительности труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-)			
				2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	14300	23520	39360	+9220	+64,48	+15840	+67,35
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	+8	+15,69	+16	+27,12
- из них рабочих	40	47	61	+7	+17,50	+14	+29,79
3. Удельный вес численности рабочих в общей численности персонала, %	78,43	79,66	81,33	+1,23	-	+1,67	-
4. Отработано одним рабочим за год, дн.	215	214	214	-1	-0,46	-	-
5. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,97	7,98	7,97	+0,01	+0,12	-0,01	-0,12
6. Среднегодовая выручка, тыс.руб.:							
- на 1 работающего	280,39	398,64	524,80	+118,25	+42,17	+126,16	+31,65
- на 1 рабочего	357,50	500,42	645,25	+142,92	+39,98	+144,83	+28,94
7. Среднедневная выручка на одного рабочего, тыс.руб.	1,66	2,34	3,01	+0,68	+40,96	+0,67	+28,63
8. Среднечасовая выручка на одного рабочего, тыс.руб.	0,21	0,29	0,38	+0,08	+38,09	+0,09	+31,03

Данные таблицы 2.11 свидетельствуют о следующем изменении показателей производительности труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»:

- среднегодовая выручка на одного работающего выросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 118,25 тыс. рублей или на 42,17% и на 126,16 тыс. рублей или на 31,65% в 2017 году по сравнению с 2016 годом;

- среднегодовая выручка на одного рабочего увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 142,92 тыс. рублей или на 39,98% и на 144,83 тыс. рублей или на 28,94% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Динамика данных показателей представлена на рисунке 2.4.

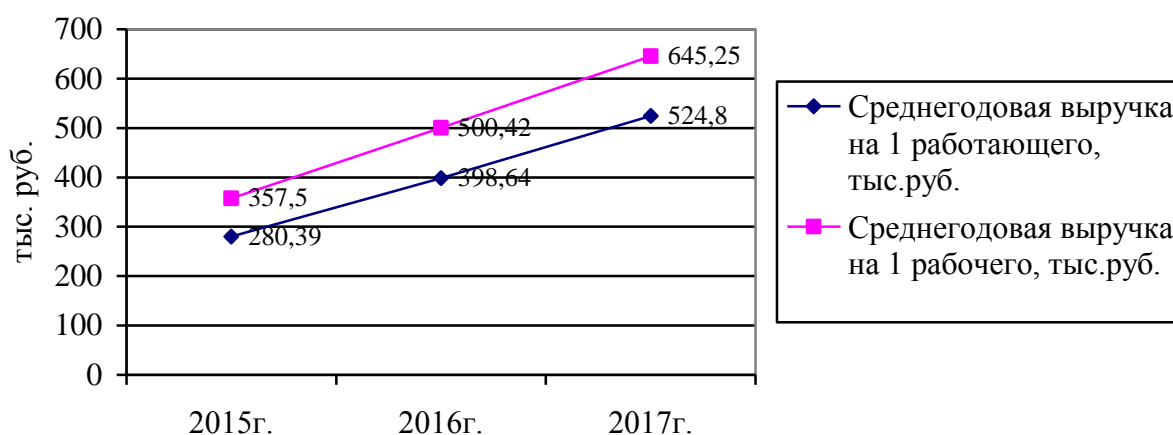


Рис. 2.4. Динамика среднегодовой выручки в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

За исследуемый период произошли также изменения следующих показателей производительности труда:

- среднедневная выручка на одного рабочего увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,68 тыс. рублей или на 40,96% и в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 0,67 тыс. рублей или на 28,63%;

- среднечасовая выручка на одного рабочего выросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,08 тыс. рублей или на 38,09%, а в 2017 году по сравнению с 2016 года – на 0,09 тыс. рублей или на 31,03%.

Таким образом, анализ показал рост в исследуемом периоде в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» производительности труда, что заслуживает положительной оценки. Однако, для более полного вывода необходимо

также рассмотреть динамику заработной платы персонала в исследуемом периоде.

Анализ изменения фонда и средней заработной платы по категориям персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ заработной платы персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-), %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Фонд заработной платы персонала – всего, тыс. руб. в том числе:	11680	15103	23353	+29,31	+54,62
- руководители	1950	2515	3210	+28,97	+27,63
- специалисты	740	968	1488	+30,81	+53,72
- рабочие	8990	11620	18655	+29,25	+60,54
2. Среднегодовая заработная плата – всего, тыс. руб. в том числе:	229,02	255,98	311,37	+11,77	+21,64
- руководители	278,57	359,29	458,57	+28,98	+27,63
- специалисты	185,00	193,60	212,57	+4,65	+9,80
- рабочие	224,75	247,23	305,82	+10,00	+23,70

Таким образом, показатели таблицы 2.12 свидетельствуют о том, что как фонд заработной платы, так и средняя заработная плата персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в целом и по категориям выросли, что является положительным фактором для работников предприятия. Однако, для того, чтобы определить какое влияние данная динамика оказывает на саму организацию, необходимо также исследовать соответствие между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, поскольку именно эффективное управление персоналом способствует опережающему росту производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы, что ведет к росту прибыли и рентабельности. Для анализа соответствия между темпами роста производительности труда и средней

заработной платы необходимо рассчитать коэффициент опережения, который определяется по формуле:

$$Kon = Inm / Icz , \quad (2.1)$$

где Kon – коэффициент опережения;

Inm – индекс производительности труда;

Icz – индекс средней заработной платы.

Исходные данные для расчета коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлены в таблице 2.1.

Исходя из этих данных, коэффициент опережения составил:

- в 2016 году:

$$Kon = 1,4217 / 1,1177 = 1,2720;$$

- в 2017 году:

$$Kon = 1,3165 / 1,2164 = 1,0823.$$

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в анализируемом периоде темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. В результате этого произошла экономия фонда заработной платы, которую можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E} = \Phi_{зн\phi} \times (Icz - Inm) / Icz , \quad (2.2)$$

где \mathcal{E} – экономия фонда заработной платы, тыс. руб.;

$\Phi_{зн\phi}$ – фактический фонд заработной платы, тыс. руб.

Рассчитаем экономию фонда заработной платы:

- в 2016 году:

$$\mathcal{E}_{2016} = 15103 \frac{1,1177 - 1,4217}{1,1177} = -4107,82 \text{ тыс. руб.};$$

- в 2017 году:

$$\mathcal{E}_{2017} = 23353 \frac{1,2164 - 1,3165}{1,2164} = -1921,76 \text{ тыс. руб.},$$

то есть, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в результате опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы

в 2016 году имеется экономия заработной платы в размере 4107,82 тыс. рублей, а в 2017 году – 1921,76 тыс. рублей.

Такая динамика данных показателей, а также показателей, характеризующих состояние и движение персонала, свидетельствуют о том, что в организации есть незначительные проблемы в системе управления персоналом, однако, несмотря на это, не исчезает необходимость совершенствования данной системы.

Аналогичное исследование необходимо выполнить и по ООО «Вектор».

Так, анализ численности персонала ООО «Вектор» за 2015-2017 годы представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Динамика численности персонала ООО «Вектор»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.		2016г.		2017г.		Изменение (+,-)			
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
							чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%
Среднесписочная численность персонала, – всего, чел. в том числе:	65	100	64	100	66	100	-1	-	+2	-
- руководители	7	10,77	6	9,38	7	10,61	-1	-1,39	+1	+1,23
- специалисты	5	7,69	5	7,81	5	7,57	-	+0,12	-	-0,24
- рабочие	53	81,54	53	82,81	54	81,82	-	+1,27	+1	-0,99

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.13, среднесписочная численность персонала ООО «Вектор» за исследуемый период изменилась незначительно: уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1 человека или на 1,54%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 2 человека или на 3,12%.

При этом по категориям персонала произошли следующие изменения:

- численность рабочих в 2016 году по сравнению с 2015 годом не изменилась и составила 53 человека, а их доля выросла на 1,27%, в 2017 году

по сравнению с 2016 годом численность увеличилась на 1 человека при снижении удельного веса на 0,99%;

- численность руководителей уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1 человека, а их доля – на 1,39%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 1 человека, а удельный вес – на 1,23%;

- численность специалистов осталась без изменения и составила 5 человек, при этом удельный вес вырос в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,12% и снизился в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 0,24%.

Таким образом, в ООО «Вектор» в рассматриваемом периоде численность рабочих превышает численность руководителей и специалистов. При этом, удельный вес рабочих остается значительно высоким в течение анализируемого периода, что оценивается положительно, поскольку ООО «Вектор» также относится к предприятиям, занимающимся производственной деятельностью.

Наряду с этим необходимо дать оценку укомплектованности персоналом ООО «Вектор» в анализируемом периоде (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Укомплектованность персоналом в ООО «Вектор»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.			2016г.			2017г.		
	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность
Среднесписочная численность персонала – всего, чел. в том числе:	66	65	98,48	66	64	96,97	68	66	97,06
- руководители	7	7	100,00	7	6	85,71	7	7	100,00
- специалисты	5	5	100,00	5	5	100,00	6	5	83,33
- рабочие	54	53	98,15	54	53	98,15	55	54	98,18

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.14, в ООО «Вектор» нет значительных проблем с укомплектованностью персоналом. Однако,

необходимо обратить внимание на снижение показателя по категории «специалисты».

Для определения направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «Вектор» необходимо также предварительно выполнить оценку состава и структуры персонала по стажу работы, возрасту, образованию, и при необходимости, и другим признакам.

Характеристика качественного состава персонала ООО «Вектор» на конец исследуемого периода представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Характеристика состава персонала ООО «Вектор»

Структура персонала	Удельный вес в общем количестве работников, %
Гендерная структура:	
- мужчины	90,00
- женщины	10,00
Итого:	100
Возрастная структура:	
- до 25 лет	15,00
- 25-35 лет	30,00
- 35-50 лет	48,00
- 50 лет и старше	7,00
Итого:	100
Образование:	
- общее среднее	19,00
- среднее специальное	51,00
- высшее	30,00
Итого:	100

Таким образом, проведенный анализ качественного состава персонала ООО «Вектор» в исследуемом периоде свидетельствует о том, что у предприятия есть все предпосылки для дальнейшего совершенствования системы управления персоналом. Однако, несмотря на это, необходимо провести более глубокий анализ численности персонала, с тем, чтобы иметь полное представление о кадровой работе и системе управления персоналом в данной организации.

Анализ движения трудовых ресурсов ООО «Вектор» за 2015-2017 годы представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Анализ движения персонала ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения (+,-)	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	65	64	66	-1	+2
2. Численность персонала на начало периода, чел.	67	63	65	-4	+2
3. Оборот по приему, чел.	4	5	6	+1	+1
4. Оборот по увольнению (выбытию), чел.	8	3	4	-5	+1
- в том числе:					
- излишний оборот:	6	2	3	-4	+1
а) по собственному желанию	5	2	3	-3	+1
б) за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	-1	-
5. Коэффициент оборота по приему, %	6,15	7,81	9,09	+1,66	+1,28
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	12,31	4,69	6,06	-7,62	+1,37
7. Коэффициент текучести, %	9,23	3,12	4,54	-6,11	+1,42
8. Коэффициент замещения, %	-6,15	3,12	3,03	+9,27	-0,09
9. Коэффициент постоянства персонала, %	90,77	93,75	92,42	+2,98	-1,33

Динамика движения персонала ООО «Вектор» за 2015-2017 годы, представленная в таблице 2.16, отражена на рисунке 2.5.

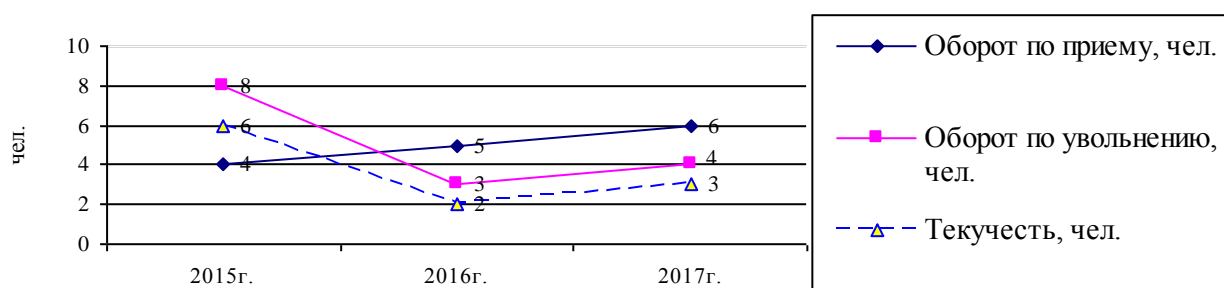


Рис. 2.5. Динамика оборотов по приему, выбытию и текучести персонала ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Проведенный анализ говорит о том, что в ООО «Вектор» к концу исследуемого периода наблюдается негативная динамика таких показателей,

как коэффициент оборота по выбытию, текучести, а также снижение коэффициента постоянства персонала, что говорит о том, что в данной организации возможны проблемы в системе управления персоналом.

Эффективность системы управления персоналом организации оценивается не столько показателями численности, динамики и структуры персонала, сколько по результатам работы коллектива и, прежде всего, с помощью показателей производительности труда (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Оценка производительности труда в ООО «Вектор»
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-)			
				2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	23836	22383	25729	-1453	-6,10	+3346	+14,95
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	65	64	66	-1	-1,54	+2	+3,12
- из них рабочих	53	53	54	-	-	+1	+1,89
3. Удельный вес численности рабочих в общей численности персонала, %	81,54	82,81	81,82	+1,27	-	-0,99	-
4. Отработано одним рабочим за год, дн.	215	214	215	-1	-0,46	+1	+0,47
5. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,97	7,98	7,98	+0,01	+0,12	-	-
6. Среднегодовая выручка, тыс.руб.:							
- на 1 работающего	366,71	349,73	389,83	-16,98	-4,63	+40,10	+11,47
- на 1 рабочего	449,74	422,32	476,46	-27,42	-6,10	+54,14	+12,82
7. Среднедневная выручка на одного рабочего, тыс.руб.	2,09	1,97	2,22	-0,12	-5,74	+0,25	+12,69
8. Среднечасовая выручка на одного рабочего, тыс.руб.	0,26	0,25	0,28	-0,01	-3,85	+0,03	+12,00

Данные таблицы 2.17 свидетельствуют о следующем изменении показателей производительности труда в ООО «Вектор»:

- среднегодовая выручка на одного работающего уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 16,98 тыс. рублей или на 4,63% и увеличилась на 40,10 тыс. рублей или на 11,47% в 2017 году по сравнению с 2016 годом;

- среднегодовая выручка на одного рабочего уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 27,42 тыс. рублей или на 6,10% и увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 54,14 тыс. рублей или на 12,82%.

Динамика данных показателей представлена на рисунке 2.6.

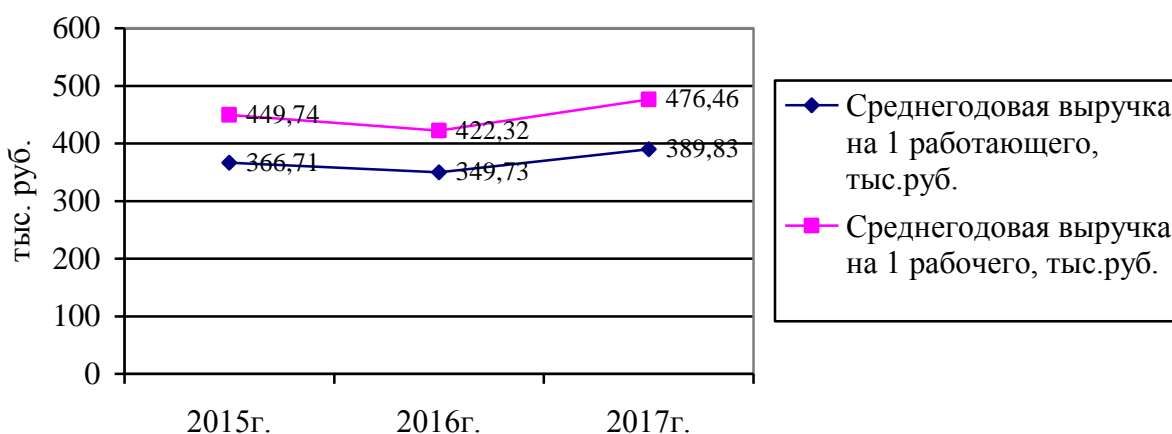


Рис. 2.6. Динамика среднегодовой выручки в ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

За исследуемый период произошли также следующие изменения показателей производительности труда:

- среднедневная выручка на одного рабочего уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,12 тыс. рублей или на 5,74%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 0,25 тыс. рублей или на 12,69%;

- среднечасовая выручка на одного рабочего уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,01 тыс. рублей или на 3,85%, а в 2017 году по сравнению с 2016 года выросла на 0,03 тыс. рублей или на 12,00%.

Таким образом, анализ показал, несмотря на некоторое снижение в 2016 году по сравнению с 2015 годом, рост к концу исследуемого периода производительности труда заслуживает положительной оценки.

Кроме этого необходимо рассмотреть динамику заработной платы персонала ООО «Вектор» в исследуемом периоде.

Анализ изменения фонда и средней заработной платы по категориям персонала ООО «Вектор» за 2015-2017 годы представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Анализ заработной платы персонала ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-), %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Фонд заработной платы персонала – всего, тыс. руб.	12480	13500	15380	+8,17	+13,93
в том числе:					
- руководители	1950	2515	3210	+28,97	+27,63
- специалисты	740	968	1488	+30,81	+53,72
- рабочие	8990	11620	18655	+29,25	+60,54
2. Среднегодовая заработная плата – всего, тыс. руб.	229,02	255,98	311,37	+11,77	+21,64
в том числе:					
- руководители	278,57	359,29	458,57	+28,98	+27,63
- специалисты	185,00	193,60	212,57	+4,65	+9,80
- рабочие	224,75	247,23	305,82	+10,00	+23,70

Таким образом, показатели таблицы 2.18 свидетельствуют о том, что как фонд заработной платы, так и средняя заработная плата персонала ООО «Вектор» в целом и по категориям выросли, что является положительным фактором для работников предприятия. Однако, для того, чтобы определить какое влияние данная динамика оказывает на саму организацию, необходимо исследовать соответствие между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, поскольку именно эффективное управление персоналом способствует опережающему росту производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы. Для этого необходимо рассчитать коэффициент опережения, который определяется по формуле 2.1.

Исходные данные для расчета коэффициента опережения в ООО «Вектор» берем из таблицы 2.4.

Исходя из этих данных, коэффициент опережения составил:

- в 2016 году:

$$K_{оп} = 0,9537 / 1,0986 = 0,8681;$$

- в 2017 году:

$$K_{оп} = 1,1147 / 1,1047 = 1,0090.$$

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что в ООО «Вектор» в начале анализируемого периода темпы роста заработной платы опережали темпы изменения темпов производительности труда к концу анализируемого периода ситуация изменилась и темпы роста производительности труда стали опережать темпы роста средней заработной платы. В результате этого произошли следующие изменения (экономия/перерасход) фонда заработной платы, которая рассчитывается по формуле 2.2:

- в 2016 году:

$$\mathcal{E}_{2016} = 13500 \frac{1,0986 - 0,9537}{1,0986} = +1780,58 \text{ тыс. руб.};$$

- в 2017 году:

$$\mathcal{E}_{2017} = 15380 \frac{1,1047 - 1,1147}{1,1047} = -139,22 \text{ тыс. руб.},$$

то есть, в ООО «Вектор» в 2016 году имелся перерасход фонда заработной платы в размере 1780,58 тыс. рублей, а в 2017 году – экономия в размере 139,22 тыс. рублей.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что в ООО «Вектор» есть проблемы в системе управления персоналом, что говорит о необходимости совершенствования данной системы.

Следовательно, необходимо осуществить эмпирическое исследование системы управления персоналом объектов исследования данной работы – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», рассмотрев, в том числе, организацию, инструменты и методики эмпирического исследования.

2.2. Организация, инструменты и методики исследования

Выявленные проблемы в структуре управления персоналом малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» свидетельствуют о необходимости более тщательного исследования с целью выработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Однако, прежде чем рассматривать организацию, инструменты и методы исследования, необходимо отметить, что в исследовании данного вопроса существует ряд проблем. Прежде всего, что самое главное, это недостаток диагностических методов изучения системы управления персоналом малого предприятия. Кроме того, одна из главных проблем в данном случае состоит в том, что эффективность управления персоналом представляет собой латентную (не измеряемую напрямую) характеристику, что влечет необходимость подбора адекватных индикаторов, в которых она проявляется.

Кроме того, можно выделить еще одну проблему исследований. Она заключается в том, что, даже подобрав идеальные методы, результаты исследования основываются лишь на декларируемых респондентами ответах, которые в силу разных причин, могут быть далеки от реального положения дел (при этом, сам респондент может этого не осознавать). Также могут иметь место трудности, связанные с набором достаточного объема выборки.

Несмотря на указанные сложности, существует научно обоснованная традиция количественного изучения данной проблемы.

Методология любого исследования, в том числе и эмпирического, начинается с выбора, постановки и формулирования его цели. Цель является основой распознавания и выбора проблем в исследовании.

При этом, важно правильно определить объект и предмет исследования.

Объектом исследования является система управления, но в методологическом отношении важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем, что

значит, что основополагающим ее элементом является человек, деятельность которого определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития. Связи, благодаря которым существует эта система, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, ценностях, мотивах и установках. Какими бы совершенными ни были современные технические средства, их роль зависит от интересов человека, мотивов использования и освоения. Система управления строится на деятельности человека.

Предметом исследования является проблема. При этом проблема представляет собой противоречие, требующее разрешения, которое обеспечивает развитие управления исследуемым объектом. Функционирование системы управления характеризуется множеством разнообразных проблем, которые выступают как противоречие стратегии и тактики управления, квалификации персонала и пр.

Необходимы исследования для решения этих проблем, часть из которых являются «вечными», другие – преходящими или созревающими.

Распознавание и формулирование проблем занимает центральное место в методологии исследования. Проблема определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений.

Наиболее типичными проблемами в исследовании управления персоналом являются проблемы совершенствования организации управления, технологии управления (разработки управленческих решений), системы эффективных мотиваций деятельности, разработка стратегий и инноваций и др. И каждую из этих проблем можно решить только на основе ее исследования, то есть на основе определения ее истоков, содержания, роли в развитии управления, последствий нерешения и возможностей решения и пр.

Необходимо отметить, что проблема – это противоречие, которое не всегда тождественно задаче. Оно несет в себе в той или иной степени

элементы новых, неизвестных ранее изменений. Решение проблемы всегда требует творческих усилий, решение задачи требует либо знаний, либо типовых схем и алгоритмов.

Исследование предполагает не только применение какого-либо известного метода, но и создание новых методов изучения, поиск новых подходов. Это определяется достаточно ясным пониманием сути проблемы, возможностей, в ней заложенных, трудностей, которые следует преодолеть.

В практике исследования систем управления персоналом важное значение имеет эмпирическое исследование. Эмпирическое исследование – это группа методов, включающая в себя опосредованный или непосредственный сбор данных, получаемых в ходе изучения определенного явления.

Эмпирические методы построены на практической деятельности, осмысление которой дает представление о сути и особенностях событий и ситуаций. Основные методы эмпирического исследования – это: наблюдение, описание, измерение, эксперимент.

Прежде чем проводить исследование, нами было проведено предварительное наблюдение, которое показало, что на рассматриваемых предприятиях наблюдались серьезные проблемы в системах управления персоналом. Была высказана гипотеза о том, что возникшие проблемы связаны, прежде всего, с отсутствием кадровой службы, а также Положения о премировании персонала, Положения о подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала и др.

Исходя из этого, цель эмпирического исследования – выявить механизмы формирования эффективной системы управления персоналом малых предприятий и разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности персонала.

В соответствии с этим был разработан план проведения исследования:

I этап – постановка проблемы исследования;

II этап – эмпирическое обследование (сбор и обработка информации);

III этап – анализ результатов обследования.

Для выделения факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность системы управления персоналом использовался следующий инструментарий: метод анализа документов и метод опроса (анкетирование). Необходимо отметить, что конкретный диагностический инструментарий (конкретные методики) должен быть подобран с учетом целей исследования, быть надежным, валидным, стандартизированным, адаптированным для соответствующего контингента испытуемых.

Метод анализа документов возможно использовать для оценки качественного состава персонала. Предпочтение вида документа как носителя информации определяется, исходя из цели исследования и места документов в общей программе исследования. В данном случае, при оценке системы управления персоналом малых предприятий – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» использование первичных официальных документов является наиболее эффективным и объективным.

Анкетирование может выступать как средство сбора первичной информации. В случае данного исследования можно использовать опросник, представленный в приложении 15. Целью данного опроса является получение качественной информации по отдельным вопросам, значимым как для руководства предприятия, так и для отдельных работников. Достоинства опроса состоит в том, что он дает информацию, которая будет использована для дальнейшего анализа и разработки направлений повышения эффективности системы управления персоналом.

Важным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие личности в организации, а, следовательно, системы управления персоналом, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда,

предпочтение выполняемой работы высокому заработку, профессиональная ответственность и др.

Для осуществления эмпирического исследования системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» было решено провести анкетирование 20 человек из каждой организации. Данное количество персонала установлено, поскольку в исследуемых организациях значительное количество персонала работает за пределами организации, по всей Белгородской области (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Характеристика состава работников – участников исследования

Структура участников опроса	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %	
	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
Гендерная структура:		
- мужчины	90,00	85,00
- женщины	10,00	15,00
Итого:	100	100
Возрастная структура:		
- до 25 лет	15,00	10,00
- 25-35 лет	30,00	35,00
- 35-50 лет	45,00	45,00
- 50 лет и старше	10,00	10,00
Итого:	100	100
Образование:		
- общее среднее	15,00	20,00
- среднее специальное	50,00	50,00
- высшее	35,00	30,00
Итого:	100	100

Анализ данных таблицы 2.19 свидетельствует о том, что, участвующие в опросе (по 20 чел. от каждой организации) – это, в основном, мужчины. Наибольшее количество опрошенных в возрасте 25-50 лет со средним специальным и высшим образованием.

Результаты проведенного эмпирического исследования с соответствующими выводами представлены в вопросе 2.3.

2.3. Исследование особенностей системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

Исследование систем управления персоналом организаций, в том числе и ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», начинается с определения общих целей системы управления персоналом организации, в том числе, как с точки зрения администрации, так и с точки зрения самого персонала.

Главная цель системы управления персоналом любой организации, в том числе, исследуемых нами организаций: ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» – обеспечение данных организаций персоналом, их эффективное использование, а также профессиональное и социальное развитие. При этом основная цель включает цели второго и третьего уровня (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Главная цель системы управления персоналом организации

Цели системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» с точки зрения самого персонала данных организаций представлены на рисунке 2.8.

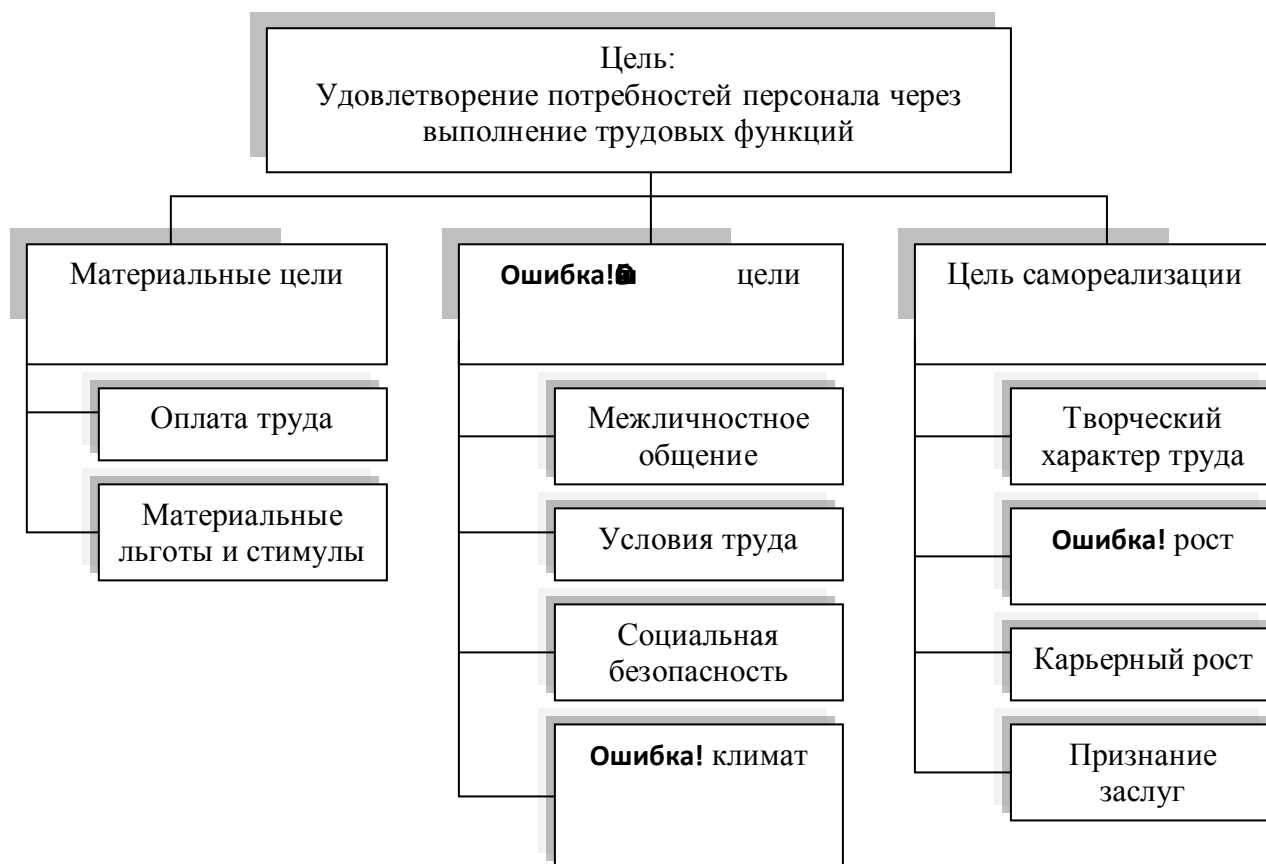


Рис. 2.8. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

Таким образом, с точки зрения самого персонала организации основные цели системы управления персоналом организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей персонала организации.

С точки зрения руководителей организации основная цель системы управления персоналом тесно связана с экономическими целями самой организации. То есть, система управления персоналом, по мнению руководителей как ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и ООО «Вектор» должна служить основной цели деятельности данных организаций – получению прибыли.

Характеристика цели системы управления персоналом данных организаций с точки зрения руководителей, то есть, получения прибыли, представлена на рисунке 2.9.



Рис. 2.9. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения руководителей

Исследование целей (персонала и руководителей) свидетельствует о том, что они не противоречат друг другу, а создают эффективную основу для достижения общей цели. Необходимо также отметить, что, несмотря на то, что с точки зрения руководителей, главной целью системы управления персоналом является получение прибыли, отправным моментом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей персонала.

Необходимо также проанализировать, в какой степени реализуются данные цели и функции системы управления персоналом в исследуемых нами малых организациях (табл. 2.20).

Исследование системы управления персоналом
ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

Наименование	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
1. Формирование кадровой стратегии	-	-
2. Кадровое планирование	-	-
3. Регулирование численности персонала	+	+
4. Адаптация персонала	+	+
5. Обучение персонала	-	-
6. Управление карьерой персонала	-	-
7. Мотивация персонала	+	+
8. Оценка персонала	+	-
9. Контроль персонала	+	+

Как свидетельствуют данные таблицы 2.20, в исследуемых организациях наблюдаются проблемы в функционировании системы управления персоналом.

Так, ни в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», ни в ООО «Вектор» не разрабатывается проект кадровой стратегии, что характерно для многих малых организаций. Не ведется и кадровое планирование, то есть, определение перспективной и текущей потребности в персонале, планирование рабочих мест. Не осуществляется и обучение персонала, а также управление его карьерой. В ООО «Вектор» также не уделяется внимание оценке персонала, хотя оценка персонала имеет важное значение как при отборе персонала, так и при проведении аттестационных мероприятий.

Регулирование численности персонала в исследуемых организациях осуществляется путем определения источников и методов найма, выбора технологии отбора, реализации процесса отбора, проведения сокращений.

И в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и в ООО «Вектор» уделяется внимание адаптации персонала: выбор форм и методов адаптации, помощь в адаптации новых и молодых сотрудников.

Есть недостатки и в системе мотивации персонала. Единственным мотивирующим фактором и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и в ООО «Вектор» является заработная плата. Отсутствие системы премирования не дает возможности заинтересовать работников организаций в общих результатах работы данных организаций. Полностью отсутствует моральное стимулирование персонала. Все это не способствует возможности сотрудников повышать уровень своего дохода, а, следовательно, приобретать жилье, обеспечивать достаток в доме, приобретать путевки на отдых и т.д.

В исследуемых организациях осуществляется контроль персонала в части исполнительской, трудовой дисциплины, что при всех остальных недостатках системы управления персоналом способствует их ответственности и росту производительности труда.

Таким образом, выявленные проблемы в структуре управления персоналом малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» свидетельствуют о необходимости более тщательного исследования с целью разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом малой организации. С этой целью нами и проведено эмпирическое исследование.

В рамках исследования был проведен опрос работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» относительно степени удовлетворенности той или иной стороной трудовой деятельности, качеством системы управления персоналом. Удовлетворенность оценивается через ответы на вопросы анкеты, в данном случае – А.Я. Кибанова.

Ответы на вопросы анкеты (индекс удовлетворенности) по двум организациям: ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» представлены в таблицах 2.21 и 2.22.

Таблица 2.21

Расчет индексов удовлетворенности трудовой деятельностью
в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

№	Содержание вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей Жизнью	2	4	4	5	5	-0,350
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней Работой	2	4	5	4	5	-0,300
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	2	4	5	4	5	-0,300
6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	1	3	8	5	3	-0,300
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность Продукции	3	5	8	4	0	+0,350
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	2	3	8	5	2	-0,100
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда На предприятии	2	4	3	4	7	-0,500
12	Удовлетворяет ли Вас нынешняя система управления персоналом в организации	2	4	4	4	6	-0,400
33	Вас устраивает величина Ваших заработков	2	4	3	4	7	-0,500
Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:							
35	Дирекции организации	4	3	3	6	4	-0,015
36	Руководителей среднего звена	4	3	6	4	3	+0,050
37	ИТР (специалистов)	4	3	6	4	3	+0,050
38	Высококвалифицированных работников	5	4	4	3	4	+0,150
39	Основной массы работников	4	3	6	4	3	+0,050
40	Неквалифицированных работников	3	2	5	5	5	-0,350
41	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	3	2	4	5	6	-0,450
Насколько размер заработка работников предприятия зависит:							
42	От их трудовых усилий	3	4	7	3	3	+0,050
43	От образования, профподготовки и опыта работы	3	4	6	3	4	+0,150
44	От экономического положения предприятия	4	4	6	3	3	+0,150
45	От того, насколько администрация заинтересована в работе	3	4	6	3	4	-0,050

Большинство полученных показателей меньше 0 или слишком низки, что говорит о том, что работники организации не удовлетворены работой.

Таблица 2.22

Расчет индексов удовлетворенности трудовой деятельностью
в ООО «Вектор»

№	Содержание вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей Жизнью	2	4	3	6	5	-0,400
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней Работой	2	5	4	4	5	-0,250
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	2	4	5	4	5	-0,300
6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	1	2	8	5	4	-0,450
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность Продукции	2	3	8	4	3	-0,150
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	2	3	7	5	3	-0,200
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда На предприятии	2	4	3	4	7	-0,500
12	Удовлетворяет ли Вас нынешняя система управления персоналом в организации	2	4	3	4	7	-0,500
33	Вас устраивает величина Ваших зарплаток	2	4	3	4	7	-0,500
	Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:						
35	Дирекции организации	3	3	4	6	4	-0,250
36	Руководителей среднего звена	3	3	6	4	4	-0,150
37	ИТР (специалистов)	3	3	6	4	4	-0,150
38	Высококвалифицированных работников	4	4	3	5	4	-0,050
39	Основной массы работников	4	4	3	5	4	-0,050
40	Неквалифицированных работников	3	2	6	4	5	-0,300
41	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	2	2	5	5	6	-0,550
	Насколько размер заработка работников предприятия зависит:						
42	От их трудовых усилий	3	4	5	5	3	-0,050
43	От образования, профподготовки и опыта работы	3	4	5	4	4	-0,100
44	От экономического положения предприятия	4	3	7	3	3	+0,100
45	От того, насколько администрация заинтересована в работе	4	5	4	3	4	+0,100

Как свидетельствуют данные таблицы 2.22, полученные показатели (индексы) в ООО «Вектор», так же в значительном количестве случаев

меньше 0 или слишком низки, что говорит о том, что работники не удовлетворены работой по большинству оцениваемых факторов, и руководству организации необходимо принимать меры по повышению заинтересованности персонала и улучшению результатов их деятельности.

Следующим этапом исследования является определение основных характеристик работников на уровне ценностного сознания, что позволяет определить, какой главный смысл видят они в труде как в целесообразной профессиональной деятельности и каких перспектив в идеале (если бы ничего не мешало) им хотелось бы достичь, осуществляя трудовую деятельность на выбранном профессиональном поприще (прил. 16-19).

На основе проведенного исследования составим таблицы 2.23 и 2.24 «Ранжирование ценностей труда персонала».

Таблица 2.23

Ранжирование ценностей труда персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Ранг	Ценность труда	Средний балл
1	Хорошая работа дает хороший заработок	2,95
2-3	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,90
2-3	Хорошая работа – это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие	2,90
4	Хорошая работа позволяет всесторонне применять свои знания и способности	2,85
5-6	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, по-полнять знания	2,80
5-6	Хорошая работа дает возможность продвижения по службе	2,80
7	Хорошая работа позволяет возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.п.	2,75
8	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользую-щуюся спросом	2,65
9	Хорошая работа дает возможность заслужить уважение окружающих	2,50
10-11	Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	2,45
10-11	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, – это хорошая работа	2,45
12	Хорошая работа дает возможность приносить пользу людям	2,30
13	Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	2,20

Данные таблицы 2.23 подтверждают вывод, сделанный ранее, что у работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на первом месте работа, дающая

хороший заработок, а также обеспечивающая достаток в доме. Все остальные ценности – менее приоритетны. А для того, чтобы был хороший заработок, необходимо иметь работу и эффективное управление персоналом.

Таблица 2.24

Ранжирование ценностей труда персонала ООО «Вектор»

Ранг	Ценность труда	Средний балл
1	Хорошая работа дает хороший заработок	2,95
2-3	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,90
2-3	Хорошая работа – это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие	2,90
4	Хорошая работа позволяет всесторонне применять свои знания и способности	2,85
5-6	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, по-полнять знания	2,80
5-6	Хорошая работа дает возможность продвижения по службе	2,80
7	Хорошая работа позволяет возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.п.	2,75
8	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользую-щуюся спросом	2,65
9	Хорошая работа дает возможность заслужить уважение окружающих	2,45
10	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, – это хорошая работа	2,40
11	Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	2,35
12	Хорошая работа дает возможность приносить пользу людям	2,25
13	Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	2,15

Данные таблицы 2.24 также подтверждают вывод о том, что и у работников ООО «Вектор» также на первом месте работа, дающая хороший заработок, а также обеспечивающая достаток в доме. Все остальные ценности для них менее приоритетны.

Несмотря на то, что данный анализ характеризует, прежде всего, отношение работников к своей работе, исходя из полученных ответов можно сделать вывод и о системах управления персоналом как в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и в ООО «Вектор». Это позволяют сделать ответы на вопросы о возможности повышения квалификации, продвижения по службе и т.п. Они

также свидетельствуют о необходимости повышения эффективности системы управления персоналом в данных организациях.

Необходимо также сравнить практические требования персонала к работе и оценку ими возможностей их удовлетворения в организациях.

Таблица 2.25

Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

№	Значимость требований		Требования	Возможность удовлетворения требований		№	
	Ср.балл	Ранг		Ранг	Ср.балл	Группы	Под-группы
1	2	3	4	5	6	7	8
48	2,95	1	Хороший заработок	9	2,25	3	II
58	2,90	2-3	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать то, что захочется	12	1,20	3	II
50	2,90	2-3	Интересная работа, доставляющая удовольствие	7	2,45	1	I
60	2,85	4	Возможность применять свои знания и способности	2-3	2,65	1	I
55	2,80	5-6	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	10	2,10	1	I
51	2,80	5-6	Возможность продвижения по службе	11	1,90	4	II
53	2,75	7	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.п.	13	1,15	3	II
56	2,65	8	Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	4-5	2,60	2	I
57	2,50	9	Возможность заслужить уважение окружающих	2-3	2,65	4	II
61	2,45	10-11	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	4-5	2,60	1	I
59	2,45	10-11	Возможность общения с людьми	1	2,90	4	II
52	2,30	12	Возможность приносить пользу людям	6	2,50	2	I
54	2,20	13	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	8	2,40	2	I

Данные таблицы 2.25 свидетельствуют о том, что во многих случаях возможность удовлетворения требований работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» значительно ниже их требований. Особенно это касается хорошего заработка, возможности обеспечить достаток в доме, получить жилье, а также возможности повышения квалификации и продвижения по службе, что свидетельствует о проблемах в системе управления персоналом организации.

Таблица 2.26

Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам в ООО «Вектор»

№	Значимость требований		Требования	Возможность удовлетворения требований		№	
	Ср.балл	Ранг		Ранг	Ср.балл	Группы	Под-группы
1	2	3	4	5	6	7	8
48	2,95	1	Хороший заработок	9	2,25	3	II
58	2,90	2-3	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать то, что захочется	12	1,20	3	II
50	2,90	2-3	Интересная работа, доставляющая удовольствие	7	2,45	1	I
60	2,85	4	Возможность применять свои знания и способности	2-3	2,65	1	I
55	2,80	5-6	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	10	2,10	1	I
51	2,80	5-6	Возможность продвижения по службе	11	1,90	4	II
53	2,75	7	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.п.	13	1,15	3	II
56	2,65	8	Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	4-5	2,60	2	I
57	2,50	9	Возможность заслужить уважение окружающих	2-3	2,65	4	II
59	2,40	10	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	4-5	2,60	1	I
61	2,35	11	Возможность общения с людьми	1	2,90	4	II
52	2,25	12	Возможность приносить пользу людям	6	2,50	2	I

54	2,15	13	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	8	2,40	2	I
----	------	----	--	---	------	---	---

Таким образом, данные таблицы 2.26 свидетельствуют о том, что во многих случаях показатели таблицы совпадают с показателями таблицы 2.25, то есть, возможность удовлетворения требований работников ООО «Вектор», также, как и работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» значительно ниже их требований. Необходимо отметить, что это происходит в большей степени, поскольку в ООО «Вектор», также, как и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нет Положения о стимулировании персонала, а также о подготовке, переподготовке и повышении квалификации, а наличие в штате 1 человека, занимающегося вопросами, связанными с персоналом организации, не дает возможности охватить все вопросы, касающиеся этого направления.

Промежуточные таблицы для последующей оценки наличия и тесноты связи с помощью расчета корреляционной зависимости с использованием коэффициента Кендалла представлены в приложениях 20-23.

Сравниваем расчетную величину с нормативной и получаем ответ на вопрос о тесноте связи между удовлетворенностью, типом, силой мотивации к работе и ее направленностью.

Таблица 2.27

Сводная таблица расчета корреляционной зависимости
(коэффициента Кендалла)

№ Клеток	N_{ij}	No_{ij}	$N_{ij} - No_{ij}$	$(N_{ij} - No_{ij})^2$	$(N_{ij} - No_{ij})^2 / No_{ij}$
1	2	3	4	5	6
1	2	0,50	1,50	2,25	4,50
2	2	0,50	1,50	2,25	4,50
3	1	0,25	0,75	0,56	2,24
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	2	0,50	1,50	2,25	4,50
8	2	0,50	1,50	2,25	4,50
9	1	0,25	0,75	0,56	2,24
10	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0

12	1	0,50	0,50	0,25	0,50
13	1	0,50	0,50	0,25	0,50
14	3	1,50	1,50	2,25	1,50
15	5	2,50	2,50	6,25	2,50
					27,48

Полученный результат сравнивается с нормативным, равным 15,51. Полученное значение 27,48 говорит о том, что между данными факторами значительная связь, то есть, одним из основных направлений совершенствования системы управления персоналом должно быть стимулирование. Однако, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в настоящее время мотивационные факторы не реализуются, так как не находят своего подтверждения в соответствующих документах, в том числе, в таких, как Положение о премировании, Программа переподготовки и повышения квалификации и пр. Все это говорит о необходимости разработки основных направлений повышения эффективности системы управления персоналом организации.

Необходимо отметить, что, поскольку ответы на вопросы анкеты в ООО «Вектор» практически не отличались от ответов в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», то нет необходимости выполнять расчет корреляционной зависимости, то есть, коэффициент Кендалла, поскольку он будет также выше нормативного, равного 15,51. Об этом свидетельствуют все промежуточные исследования, а также тот факт, что в ООО «Вектор», также, как и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», аналогичные проблемы в системе управления персоналом. Как уже было неоднократно отмечено, это, прежде всего, отсутствие службы управления персоналом, в связи с чем всю работу выполняет один специалист по персоналу, деятельность которого из-за нехватки времени ограничивается, в основном, лишь составлением документов по движению персонала. Кроме того, как уже было отмечено, функции кадровой работы в организации осуществляются в прерывистом режиме. Так, например, функция найма новых работников осуществляется не постоянно, а по мере надобности организации в трудовых ресурсах. В основном, работа специалиста по персоналу как в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»,

так и в ООО «Вектор» направлена на обеспечение оперативных интересов организации.

Таким образом, основными функциями для кадровой работы ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как малой организации, характерен следующий набор основных и первостепенных функций: отбор и наем персонала; увольнение персонала; управление заработной платой; контроль и управление дисциплинарной системой организации.

Такие важные и необходимые функции, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, подбор и работа с резервом, совершенствование системы материального стимулирования и другие остаются вне поля зрения специалиста по персоналу. Все это, естественно, значительно снижает эффективность системы управления персоналом организации.

Кроме того, в исследуемых организациях есть еще ряд других причин, влияющих как на движение персонала организации, так и на эффективность системы управления персоналом в целом. Основными и главными причинами, как показали результаты проведенного исследования, для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» являются:

- невысокая оплата труда;
- некомфортные условия труда;
- трудности с доставкой персонала до места работы и обратно (необходимо подчеркнуть, что работники организации работают не только в городе, но и в области и за ее пределами);
- отсутствие конкурентного соцпакета – добавление организацией к зарплате сотрудников льготного или бесплатного питания, предоставление льготных путевок, выдача организацией беспроцентных возвратных займов (ссуд), частичная оплата ипотечных кредитов и т.д. Данный дополнительный соцпакет дает работодателю конкурентные преимущества на рынке труда и позволяет привлечь в организацию лучших специалистов;
- отсутствие компенсационного соцпакета – возврата работнику

личных средств, затраченных им при выполнении своих должностных обязанностей (компенсация расходов на ГСМ и амортизации при использовании личного автомобиля, оплата мобильной связи, частичный или полный возврат затрат на обучение);

- неэффективность процедур отбора и оценки кандидатов;
- отсутствие условий для продвижения по службе (карьерного роста);
- отсутствие возможности прохождения переподготовки и повышения уровня квалификации;
- прецеденты резких (без предупреждения работников) увольнений, влияющих в конечном итоге на стабильность организации.

В целом все перечисленные и ряд других проблем в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» носят комплексный характер и имеют в своей основе две группы факторов:

а) кадровые факторы:

- «застывшая» система стимулирования, не соответствующая современным требованиям;
- несоответствие ожиданий работников социально-психологическому климату в коллективе;
- обязательность повышения квалификации персонала;
- несовершенная технология подбора и расстановки кадров;

б) организационные факторы:

- высокая централизованность принятия оперативных управленческих решений по подразделениям организации;
- неслаженность процедур взаимодействия между различными структурными подразделениями при выполнении ими своих производственных заданий;
- сверхнормативная нагрузка на руководителей подразделений при выполнении ими производственных задач и своих должностных обязанностей;
- практика «бесконечной» корректировки производственных заданий.

Таким образом, исследовав системы управления малых организаций: ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» можно сделать следующие выводы:

1. Деятельность исследуемых малых организаций за период 2015-2017 годов и их финансовое состояние являются относительно стабильными, однако, в сложных экономических условиях и обострении конкуренции данные организации могут не удержаться на конкурентном рынке, поскольку, как показало исследование, они испытывают проблемы в использовании трудового потенциала и кадровой работе в целом. Об этом свидетельствуют отсутствие службы управления персоналом и невыполнение специалистом по персоналу некоторых важных функций, а также колебания в численности персонала и имеющаяся недоукомплектованность штатов.

2. Положительным фактором является в исследуемых организациях тот факт, что к концу исследуемого периода наблюдается не только рост производительности труда, но и опережение темпов его роста по сравнению с ростом заработной платы. Однако, заработная плата в исследуемых организациях остается невысокой, что является одним из факторов, на который обратили внимание при опросе работники организаций. Причиной низких доходов работников организаций является, в том числе, отсутствие Положения о премировании, что не позволяет работникам получать заработную плату в соответствии с их трудовым вкладом, а также ведет к отсутствию мотивации к труду.

Проведенный опрос также показал, что работники исследуемых организаций недовольны отсутствием возможности повышать свою квалификацию, продвигаться по службе. Кроме того, они не удовлетворены организацией труда и системой управления персоналом в организации.

3. Таким образом, проведенное исследование системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» свидетельствует о необходимости совершенствования данной системы для успешного развития кадрового потенциала и повышения эффективности его трудовой

деятельности. При этом, проблемы в системе управления персоналом необходимо решать совершенствованием кадровой политики и применением передовых и современных методов управления персоналом.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом малой организации

Проведенное исследование систем управления персоналом малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» выявило аналогичные проблемы в данном направлении, поэтому вопросы совершенствования системы управления персоналом и разработки эффективной модели системы управления персоналом рассмотрим на примере одной из данных организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Как уже было отмечено, службы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нет. Работу по учету и движению персонала осуществляет один из работников – специалист по персоналу, числящийся в штате бухгалтерии.

Негативным фактором системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является наличие старого положения по премированию, которое, фактически не имеет стимулирующего эффекта, а, следовательно, ведет к отсутствию мотивации у персонала организации. Хотя, необходимо отметить, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и во многих других малых предприятиях, на реализацию мотивационных программ обычно не хватает финансовых средств. Это же является причиной невозможности значительного повышения заработной платы работникам организации.

Необходимо также обратить внимание на использование в качестве стимулирующего воздействия морального стимулирования, а именно:

- благодарность, объявляемая в приказе, на собрании, в СМИ;
- поощрение почетной грамотой;
- запись в книге истории организации;
- создание и планирование условий для карьерного роста;
- другое.

Отсутствие в организации программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала также не способствует его развитию и

заинтересованности в повышении своего профессионального уровня. Это подтверждает и проведенный опрос работников.

Кроме того, наряду с перечисленными выше обязанностями, с целью повышения эффективности системы управления, кадровая работа должна решать дополнительные обязанности, нацеленные на развитие ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и соблюдения трудовой дисциплины, а именно:

- разработка кадровой политики организации;
- соблюдение правила трудового распорядка в организации;
- организация мероприятий по адаптации новых сотрудников, с прикреплением к ним наставников на определенный срок;
- планирование дополнительной потребности организации в рабочих, специалистах, руководителях, служащих требуемых специальностей;
- осуществление планомерной и систематической оценки и аттестации персонала с точки зрения эффективного использования и развития возможностей работающих;
- разработка положения об аттестации персонала;
- оказание содействия и осуществление контроля за результатами аттестации персонала;
- разработка программы обучения работников организации, формирование группы обучаемых, заключение договора с высшими, средними специальными, профессионально-техническими и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- обеспечение организации трудового процесса трудового процесса всех категорий работников, контроль за состоянием охраны труда, совершенствованием организации труда, за использованием и регулированием рабочего времени, творческой активности персонала;
- разработка положения об оплате труда и премировании персонала в организации;

- осуществление контрольных функций с позиции соответствия всех реализуемых мер в кадровой работе нормам трудового права.

Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом (СУП) ООО «БЕРИЛЛ-сервис» объединены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Направления	Мероприятия	Результат
1. Формирование кадровой стратегии	Разработка проекта кадровой стратегии. Обеспечение реализации проекта.	Повышение эффективности СУП.
2. Кадровое планирование	Определение потребности в персонале. Создание системы планирования рабочих мест.	Удовлетворение потребности в персонале и поддержание необходимой численности персонала.
3. Регулирование численности персонала	Организация процесса привлечения кандидатов. Выбор и разработка технологии отбора. Разработка критериев конкурсного отбора. Проведение мероприятий по защите сотрудников от сокращений.	Стабилизация коллектива, подбор профессиональных и компетентных кандидатов. Сокращение текучести персонала.
4. Адаптация персонала	Выбор и разработка эффективных технологий, форм и методов адаптации. Разработка системы адаптации новых сотрудников и молодых специалистов.	Быстрая адаптация сотрудников. Создание эффективной команды сотрудников. Повышение эффективности деятельности персонала.
5. Обучение персонала	Выявление потребности в обучении персонала. Разработка программ подготовки, переподготовки и обучения персонала. Определение форм и методов обучения персонала. Разработка программы аттестации и оценка качества обучения персонала.	Повышение уровня знаний и квалификации персонала, а, следовательно, и уровня оплаты труда. Повышение качества и эффективности работы.
6. Управление карьерой персонала	Разработка программ карьерного роста. Планирование карьеры. Формирование кадрового резерва.	Создание системы служебно-профессионального продвижения.
7. Мотивация персонала	Разработка и внедрение новых форм и схем оплаты труда. Разработка форм и методов материальной и моральной	Обеспечение стабильной заинтересованности сотрудников в результативности трудовой

	мотивации. Разработка Положения о премировании. Разработка и внедрение социальных льгот.	деятельности. Рост доходов персонала.
--	--	--

Осуществление предложенных мероприятий позволит ООО «БЕРИЛЛ-сервис» не только повысить эффективность системы управления персоналом, но и улучшить результаты деятельности и финансовое состояние организации в целом.

Необходимо также отметить, что для повышения эффективности кадровой работы все же целесообразнее, чтобы этой работой занимались два человека. За ними необходимо закрепить выше перечисленные обязанности и разработать должностные инструкции на данные должности.

Грамотные специалисты по персоналу могут активно влиять на уровень исполнительской дисциплины работников. В этом заключается их специфическая возможность повышать производительность труда, что косвенно влияет на повышение доходов.

Необходимо отметить, что эффективное управление персоналом для малых предприятий становится основной предпосылкой для эффективной работы. Предприятия с малым количеством сотрудников в намного меньшей мере зависят от качества сотрудников, чем крупные предприятия, где неэффективная работа одного работника или одной группы не обязательно в существенной мере отразится на общей эффективности, или, по крайней мере, последствия такой неудачи не проявятся в краткосрочном периоде. Система управления персоналом, основанная на планировании, приеме сотрудников на работу, мотивации обучения и управлении организационными структурами должна, тем не менее, уравниваться тщательным контроллингом, основанным на мониторинге существующих кадровых процессов, прогнозе будущих состояний.

Контроллинг персонала – это современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов в организации.

Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения факторов увеличения производительности труда в организации.

При принятии решения о внедрении контроллинга в рутинную кадровую деятельность малых предприятий, в том числе, ООО «БЕРИЛЛ-сервис», необходимо ясно представлять его цели, задачи и инструменты.

Думаем, что наиболее актуальными целями для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» будут такие, как:

- интеграция работы с персоналом в общую систему управления организацией в целом;
- обеспечение принципа экономичности в области управления персоналом организации.

При этом основными функциями контроллинга персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» будут являться следующие:

- информационно-обеспечивающая функция – это построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т.д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов;

- плановая функция – это получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для освоения новой деятельности;

- управляющая функция – это разработка предложений по устранению негативных тенденций;

- контрольно-аналитическая функция – это измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Но если наблюдается обратная тенденция, то данная служба обращается в

соответствующие подразделения организации и сообщает о тревожных тенденциях.

Для выполнения целей контроллинга и реализации перечисленных функций должны решаться следующие задачи:

- предоставление информации кадровому работнику;
- определение потребности в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах;
- осуществление развития, подбора, стимулирования и увольнения сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал;
- определение качественных и количественных эффектов мероприятий в области управления персоналом, оказывающих непосредственное влияние на деятельность организации;
- анализ отклонений и разработка предложений по повышению показателей эффекта и эффективности в данной области.

Необходимо отметить, что в контроллинге персонала, представляющего собой, как уже было отмечено, часть контроллинга организации в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления. Основные задачи контроллинга персонала можно представить в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Задачи контроллинга персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Оперативные задачи	Стратегические задачи
1. Подбор персонала 2. Расстановка кадров 3. Развитие сотрудников 4. Руководство персоналом 5. Сервис для работников 6. Маркетинг персонала 7. Мотивация сотрудников 8. Увольнение	1. Концепция в области стратегии персонала 2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия (производство, клиенты, бизнес-процессы и т.д.) 3. Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления организацией. Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия,

ориентируясь на стратегические цели. При этом на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров. А, поскольку система управления персоналом – это часть системы управления организацией, то ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации.

Необходимо отметить, что важным инструментом контроллинга персонала в малых организациях является сбалансированная система показателей (ССП), с помощью которых можно определить степень достижения поставленных целей, а также видеть будущие ключевые индикаторы. ССП позволяет организации: выделять приоритетные направления в системе управления персоналом; вести контроль над затратами, которые выделяются на персонал в организации; производить измерения итоговых показателей деятельности, прогнозировать будущие показатели на основе фактических.

Так, в таблице 3.3 представлены цели, основные показатели и действия по достижению поставленных целей в ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Таблица 3.3

Цели, показатели и действия ССП в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Цели	Показатели	Действия
Повысить уровень квалификации сотрудников	Отношение сотрудников, прошедших специальное обучение, к общему количеству сотрудников, %	Обеспечить возможность обучения сотрудников
		Провести обучение сотрудников по специальности
		Мотивировать сотрудников организации введением коэффициента, учитывающего повышение квалификации в системе оплаты труда
Снизить текучесть кадров	Количество уволенных сотрудников к общему количеству сотрудников организации, %	Создать эффективную систему мотивации сотрудников, прозрачный карьерный рост
Повысить удовлетворенность сотрудников	Уровень удовлетворенности сотрудников, %	Организовывать корпоративные мероприятия, развивать систему мотивации труда

Необходимо отметить, что при создании современной системы контроллинга персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо, прежде всего, изучить и руководствоваться современными методами и принципами формирования и функционирования данных систем, научными подходами к подбору и набору кадров, используя как внутренние, так и внешние источники привлечения необходимых для организации сотрудников.

Методы анализа формирования и функционирования системы контроллинга персонала включают:

- системный подход;
- структурный подход;
- нормативный подход;
- ситуационный подход;
- динамический подход;
- поведенческий подход;
- оптимизационный подход;
- метод сравнения;
- метод экспертной оценки;
- метод аналогии;
- балансовый метод и другие.

Принципы формирования систем контроллинга должны включать:

- обеспечение соотношения между функциями управления персоналом;
- устойчивость;
- согласованность;
- прогрессивность;
- перспективность;
- гибкость;
- оперативность;
- научность;
- комплектность;

- многоаспектность;
- прозрачность;
- комфортность и др.

Внутренние и внешние источники привлечения необходимых для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» сотрудников имеют как преимущества, так и недостатки, которые сгруппируем в таблицу 3.4.

Таблица 3.4

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Служебный рост и привязанность к организации. 2. Низкие затраты на привлечение. 3. Хорошие знания о качествах претендента. 4. Претендент хорошо знает организацию. 5. Сохранение условий оплаты труда. 6. Быстрая адаптация. 7. «Прозрачность» кадровой политики. 8. Снижение текучести. 9. Управляемость кадровой ситуацией. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограничение возможности для выбора. 2. Соперничество и напряженность. 3. Наличие связей по неформальным группам. 4. Усложнение мотивации отказа. 5. Предъявление более высоких требований. 6. Привычка к сложившимся ситуациям. 7. Автоматически приемником руководителя становится заместитель. 8. Возможность давления на руководство. 9. Отсутствие притока новых взглядов. 10. Консерватизм связей.
Внешние источники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Более широкие возможности выбора. 2. Новые импульсы для развития. 3. Личное стремление к познанию и росту. 4. Отбор из множества претендентов. 5. Покрытие абсолютной потребности в кадрах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение затрат на привлечение. 2. Сложность адаптации. 3. Плохое знание организации. 4. Риск непрохождения испытательного срока. 5. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.

Занимаясь проблемами набора, отбора будущего персонала организации, руководитель должен учитывать основные ожидания, желания поступающего на работу работника, а также ожидания, которые сама организация имеет по отношению к этому работнику.

Руководитель также должен учитывать возрастающую роль человеческого потенциала в связи с изменениями в объекте управления, условиями социального управления, а также влияние научно-технического прогресса.

При этом влияние научно-технического прогресса может быть как положительным (улучшение условий труда; снижение физических нагрузок работников; рост уровня интеллектуализации), так и отрицательным (рост интенсивности труда; рост монотонности труда; нервно-психологические и информационные перегрузки).

Таким образом, можно сказать, что роль контроллинга персонала малого предприятия, в данном случае, ООО «БЕРИЛЛ-сервис», в организации, кадровом планировании, создании информационной системы, проведении исследований эффективности мероприятий, ведении кадровой информации, составлении отчетов по кадрам.

Полученная с помощью контроллинга персонала информация позволяет периодически оценивать тенденции изменения состава кадров в организации, разрабатывать научно обоснованные комплексные прогнозы и планы потребности в кадрах и на этой основе формировать кадровую работу.

Контроллинг персонала позволяет интегрировать все аспекты работы по управлению трудовым потенциалом с целями организации для достижения синергетического эффекта. По мнению многих исследователей, контроллинг персонала – это инновационный инструмент, наиболее востребованный в период перехода к информационному обществу, направленный на повышение качества управленческих решений с опорой на неразрывную связь знаний, процессов и организации. В системе управления персоналом он создает информационный контур обратной связи, обеспечивая выполнение поставленных задач.

Модель кадрового контроллинга организации, в том числе и исследуемой организации – ООО «БЕРИЛЛ-сервис», можно представить следующим образом (рис. 3.1).

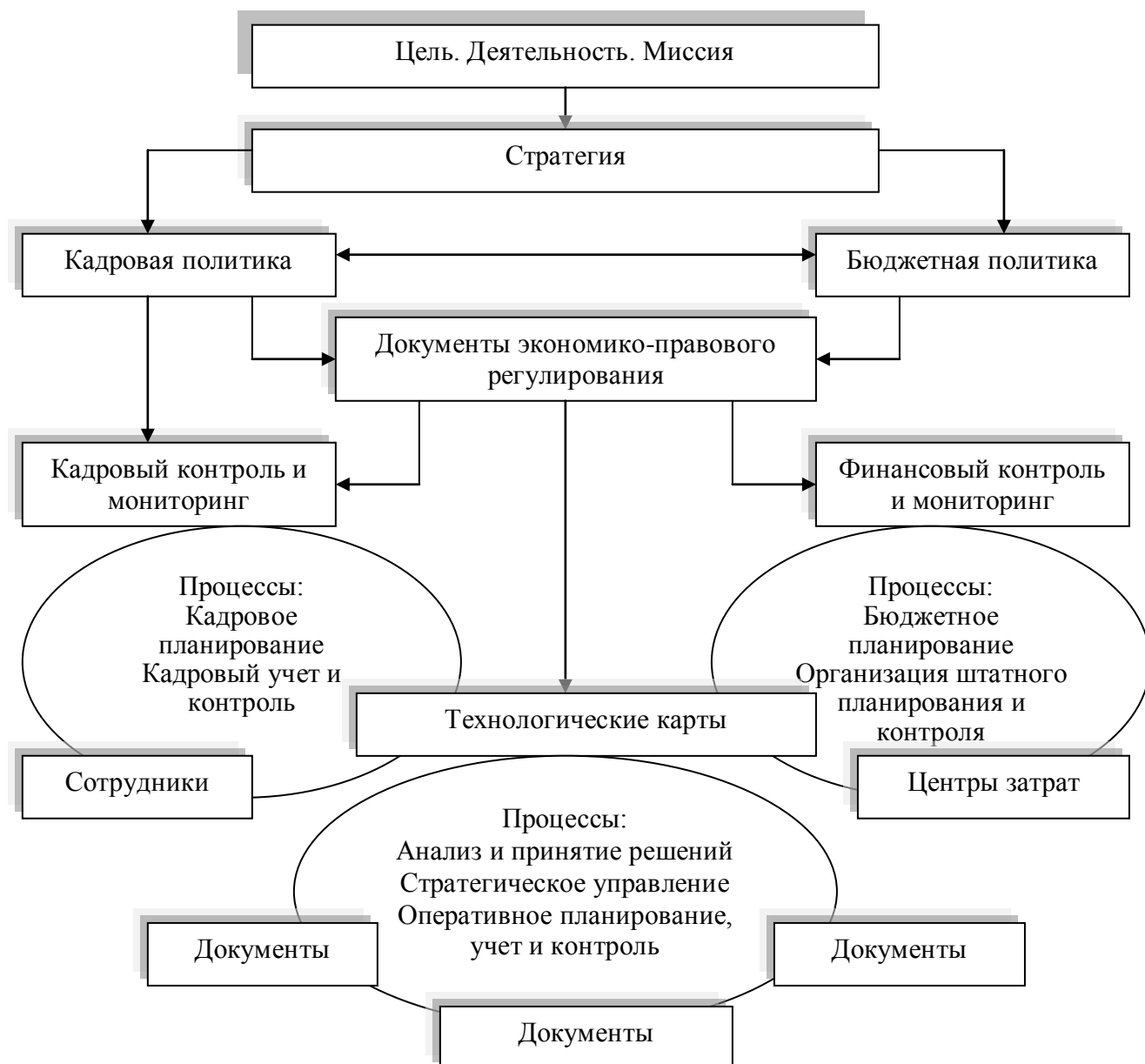


Рис. 3.1. Модель контроллинга в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Таким образом, современный кадровый контроллинг представляет собой самостоятельное направление финансово-экономической работы, взаимосвязанное с организационно-управленческим вектором для принятия оптимальных оперативных и стратегических решений. Своей целью в системе управления персоналом организации он ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области кадрового хозяйства.

3.2. Программа внедрения модели системы управления

персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Разработка и внедрение системы контроллинга персонала организации – это целый ряд взаимосвязанных и последовательных этапов по реорганизации системы управления персоналом на предприятии. Построение данной системы представлено на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Построение системы контроллинга персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Таким образом, система контроллинга персонала охватывает построение или изменение организационной структуры, структуры

управления, работу с персоналом, формирование функциональных подсистем системы контроллинга персонала.

Как, правило, внедрение контроллинга начинается с обучения руководителей и специалистов организации и продолжается обучением уже исполнителей. В их распоряжении находится весь набор современных инструментов контроллинга.

Таким образом, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», прежде чем начать внедрение контроллинга персонала, необходимо руководителям и специалистам пройти обучение.

В результате обучения руководители и специалисты:

- изучат опыт внедрения технологий контроллинга в международных и российских компаниях;
- узнают, какие особенности следует учесть при внедрении инструментов контроллинга;
- смогут внедрить ключевые инструменты контроллинга в своей организации.

Заключительным этапом построения системы контроллинга на предприятиях является автоматизация, что актуально и для ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

В упрощенном виде процесс внедрения кадрового контроллинга можно представить следующим образом:

- подготовительный этап (изучение текущего состояния организации, действующей системы управления персоналом);
- этап внедрения контроллинга персонала (изменения в системе управления, изменения в организационной структуре, информационные потоки в системе, персонал и возможные проблемы);
- этап автоматизации (в случае необходимости).

Таким образом, внедрение контроллинга персонала можно представить в несколько этапов, Разработанная нами схема представлена на рисунке 3.3.



Рис. 3.3. Схема внедрения кадрового контроллинга
в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Считаем, что при внедрении контроллинга в организации необходимо учитывать следующие основные требования:

- специалист, занимающийся контроллингом, должен иметь возможность получать необходимую информацию из всех отделов и служб организации;
- специалист по контроллингу должен иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;
- специалист по контроллингу должен иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства организации;
- деятельность специалиста по контроллингу должна быть независимой.

В соответствии с рассмотренными требованиями, функциями и схемой внедрения кадрового контроллинга, составим программу формирования модели кадрового контроллинга в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Программа формирования кадрового контроллинга в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Мероприятия	Содержание	Цели	Метод анализа	Ожидаемый результат	Период
1. Ошибка! целей системы УП	1. Анализ мис-сии и целей. 2. Анализ конкурентной среды с помощью SWOT-анализа.	Оценить уровень целей с организа-ционной струк-турой и кадровым потенциалом организации	Сравнительный метод, метод ранжирования, метод структу-ризации целей.	Создание Ошибка! основы для обоснова-ния миссии, целей и пара-метров в СУП	14 дней
2. Оценка Ошибка! и диаг-ностика Ошибка! кли-мата в орга-низации	Диагностика оргструктуры с Ошибка! показателей эффективности Ошибка! системы	Оценить потен-циальные воз-можности под-систем СПУ по формированию информационной базы системы управления	Ошибка! анализ, анкети-рование, интер-вьюирование	Оценка Ошибка! оргструктуры управления с точки зрения Ошибка! Ошибка! объ-екта	14 дней
3. Разработ-ка Ошибка! основ внед-рения моде-ли кадро-во-го контрол-линга	1. Разработка Ошибка! обеспечения. Автоматизация 2. Выбор вари-анта формиро-вания системы контроллинга	Разработать нор-мативно-право-вые основы конт-роллинга персо-нала, выбрать ва-риант формиро-вания системы контроллинга персонала	Основной метод анализа – нор-мативный	Разработка нормативной документа-ции, позво-ляющей Ошибка! результаты контроллинга персонала	10 дней
4. Анализ внутренней Ошибка! СУП	Оценка трудо-вого потенциа-ла	Оценка трудового потенциала по его способности достичь целей при минималь-ных затратах	Функционально-стоимостный анализ, метод оценки трудо-вого потенциа-ла организации	Оперативная диагностика трудового потенциала	10 дней
5. Разработ-ка ключевых показателей эффективности	Разработка по-казателей (фак-торов) струк-турных	Создать интег-ральную, балльную шкалу показате-лей	ССП	Комплексный подход при разработке показателей эффективности	10 дней
6. Монито-ринг и ана-лиз резуль-татов	Составление расчетов оцен-ки Ошибка! СУП	Проанализировать показатели эффективности СУП	Математический аппарат, Ошибка! статистика	Анализ, по-лучение инте-грального ре-зультата	6 дней
7. Ошибка! анализ Ошибка! результатов и выработка рекоменда-ций	Сравнительный анализ откло-нений для при-нятия управлен-ческих реше-ний, по воз-можности ав-томатизация	Оформление ре-зультатов мони-торинга, выработ-ка рекоменда-ций по преодолению отклонений от за-явленных показа-телей	Экспертный	Комплексная оценка систе-мы управле-ния перосо-налом	5 дней
8. Оценка Ошибка! эффек-	Расчет инте-гральной эффек-тивности	Разработка управ-ленческих реше-ний,	Ранжирование, системный аудит	Повышение эффективности деятельности	10 дней

тивности и принятие Ошибка! решений	СУП, анализ «узких мест» и выработка рекомендаций для преодоления	направлен-ных на повышение эффективности СУП и организации в целом		организации в системе управления, достижение эффективности	
--	---	--	--	--	--

Необходимо отметить, что эффективность контроллинга персонала зависит от соответствующего учетно-аналитического обеспечения управления и контроллинга персонала, включающего три подсистемы:

- источники информации для анализа и мониторинга данных о персонале;
- система подконтрольных показателей;
- направления оценки персонала и затрат на управление (рис. 3.4).

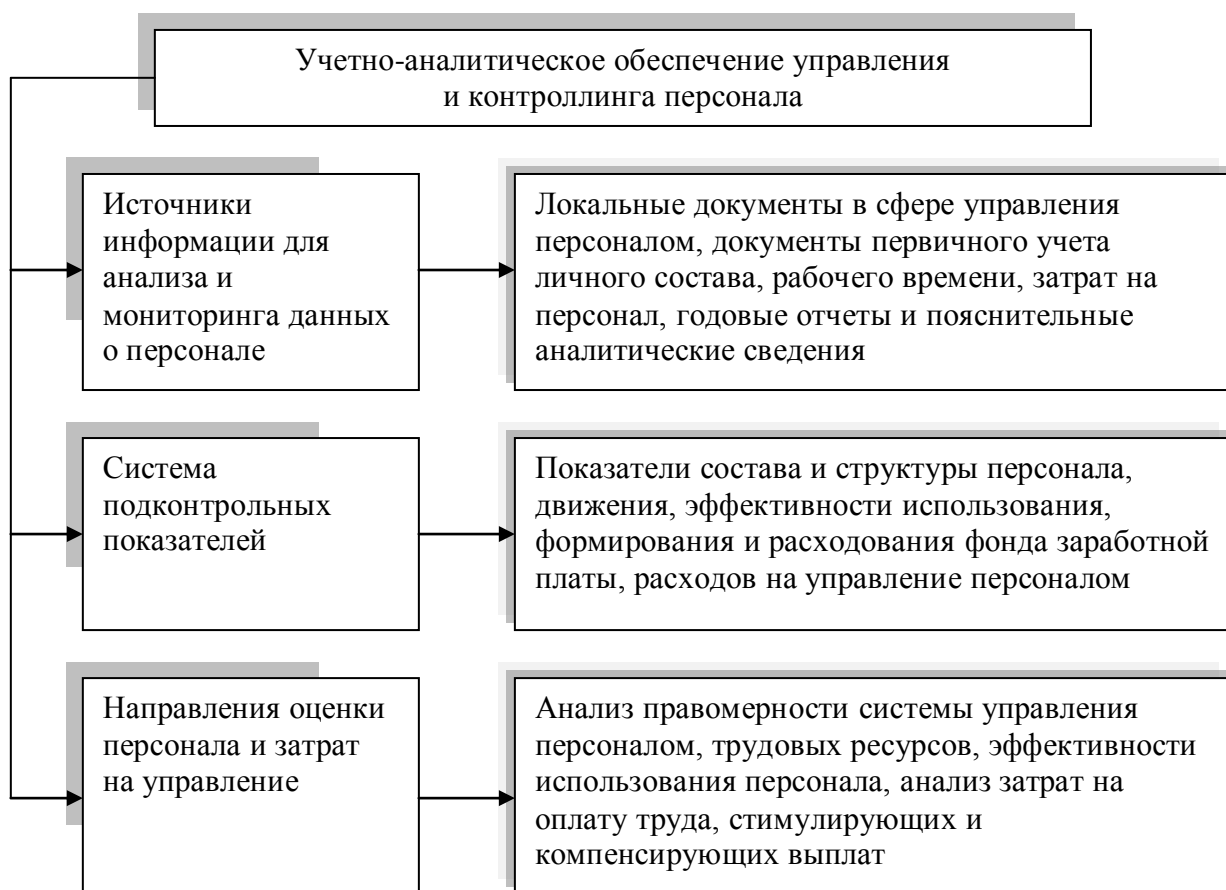


Рис. 3.4. Учетно-аналитическое обеспечение управления и контроллинга персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Процесс контроллинга персонала должен осуществляться посредством организации и проведения контроля всех звеньев системы управления, и этот контроль выступает, прежде всего, как внутренний контроль, имеющий

практическое значение для стабильного и конкурентного развития организации. Основные виды внутренних нормативных актов в области управления персоналом представлены на рисунке 3.5.

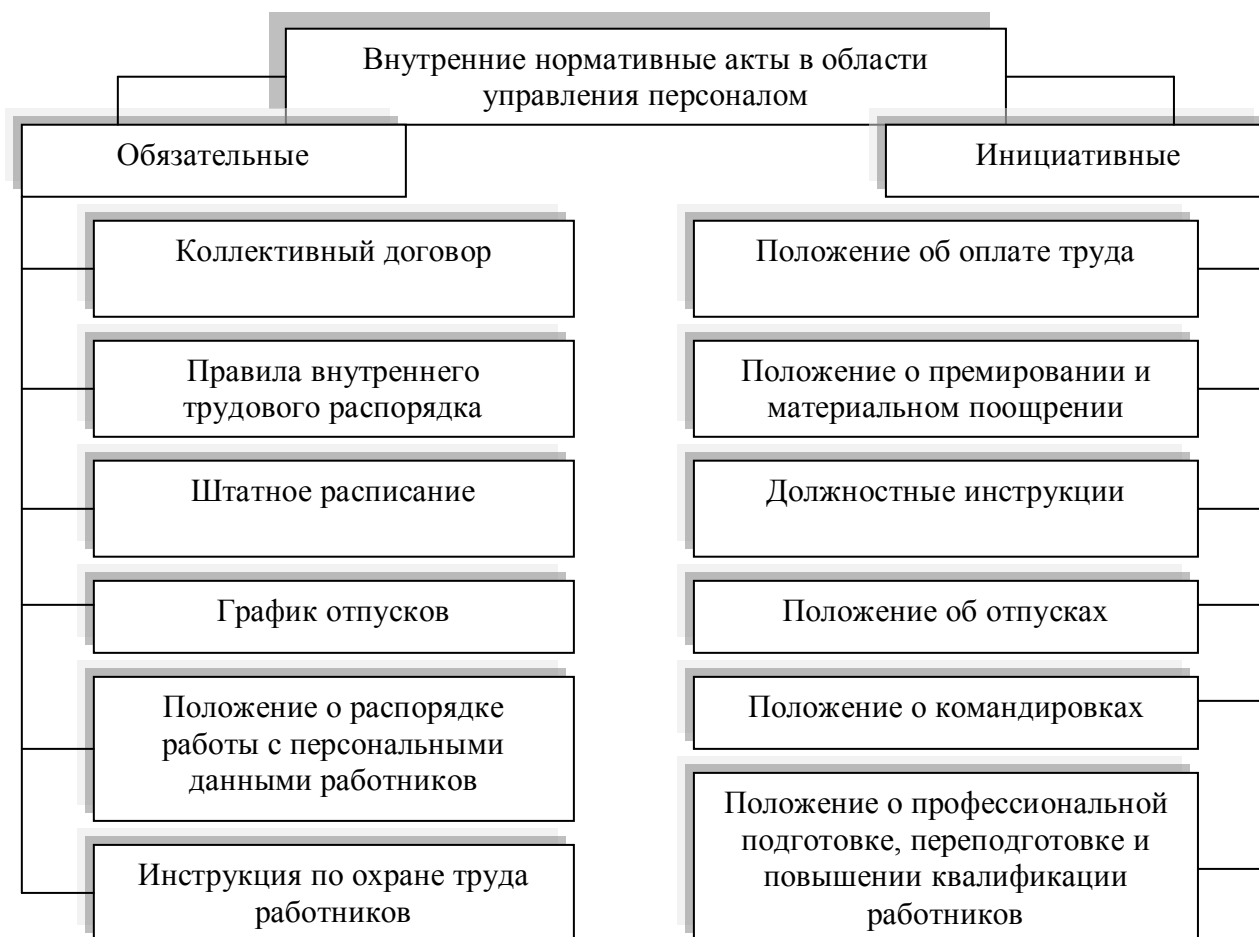


Рис. 3.5. Виды внутренних нормативных актов в области управления персоналом

Таким образом, как показало проведенное исследование действующей системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и предложенных мероприятий по ее совершенствованию, для данной организации это нелегкая задача и, конечно, здесь необходима, входящая в этапы внедрения контроллинга, автоматизация процесса. Использование информационно-компьютерных технологий позволит обеспечить функционирование предложенной модели управления персоналом с учетом конкретных ситуаций и воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Следовательно, для быстрого сбора информации и эффективного управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходима автоматизация контроллинга.

Сегодня на отечественном рынке представлено значительное количество информационных систем. Однако, если предприятие малое, то в этом случае необходимо учитывать не столько рейтинговой оценкой информационных технологий, сколько стоимостью пользования. Более дешевыми в отличие от зарубежных являются системы, созданные российскими компаниями. В данном случае, необходимо также учесть преимущества, которые предоставляет система при автоматизации процесса контроллинга персонала.

Так, для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» для автоматизации контроллинга можно предложить систему «Галактика ERP», которая направлена на решение задач управления с использованием комплексного подхода к автоматизации его различных служб, в том числе и кадровой. Она включает в себя набор всех необходимых инструментов для реализации стратегий или задач организации по работе с сотрудниками. С ее помощью осуществляется:

- автоматизация подбора кандидатов на свободные должности, исходя из потребностей организации;
- управление наймом сотрудников, их обучением и компетенциями;
- формируется база данных всей связанной с сотрудниками информации и автоматизируется создание отчетов и документации;
- управление событиями внутри предприятия, составляются планы и расписания;
- интегрируется работа программы с другими корпоративными системами.

Таким образом, контур «Управление персоналом» системы «Галактика ERP» необходим не только специалистам по персоналу, но, даже, в первую очередь, руководителям высшего и среднего звена для получения оперативной информации по любому вопросу, связанному со структурой

предприятия, штатным расписанием, вакансиями и сведениями о сотрудниках организации. Оперативно принять эффективное управленческое решение сможет лишь тот руководитель, который способен быстро оценить сложившуюся ситуацию на основе анализа актуальной информации о положении дел в организации.

Общая схема функционирования модуля «Управление персоналом» системы «Галактика ERP» представлена на рисунке 3.6.



Рис. 3.6. Схема функционирования модуля «Управление персоналом»

Любая, касающаяся контроллинга персонала, задача в «Галактике ERP» будет облегчена, автоматизирована и выполнена с минимальными затратами и максимальной эффективностью, что дает возможность максимально полно организовать всю кадровую работу в малой организации.

3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности совершенствования системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо, прежде всего, осуществить прогноз показателей деятельности организации при имеющихся структуре и системе управления. Исходными данными для прогноза являются показатели таблицы 2.1.

Прогнозный расчет оценки эффективности совершенствования системы управления персоналом организации – трудоемкая работа и на ее выполнение уходит длительный промежуток времени, кроме того, для ее выполнения необходимо иметь большое количество исходного материала и в рамках магистерской работы это сделать практически невозможно. Однако, можно выполнить упрощенный расчет, используя для этого наиболее широко используемый метод – метод экстраполяции.

При применении данного метода используется расчет среднегодового индекса показателей:

$$\bar{x} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_0}}, \quad (3.1)$$

где \bar{x} – среднегодовой темп роста показателей;

Y_n – соответствующий показатель отчетного года;

Y_0 – соответствующий показатель базисного года;

n – число лет в периоде.

Вычислив по данной формуле среднегодовой индекс изменения показателей, можно рассчитать прогнозные показатели, умножив фактические показатели на расчетную величину.

Так, исходя из данных ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2015-2017 годов, прогнозный расчет показателей будет следующий (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Прогнозный расчет показателей ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Индекс изменения показателей	Прогнозные показатели
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	14300	23520	39360	1,6590	65298
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	17900	28670	1,4244	40837
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	5620	10690	-	24461
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15103	23353	1,4140	33021
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	1,2127	91
6. Среднемесячная заработная плата, руб.	19085	21332	25948	-	30239

Таким образом, выполненный прогнозный расчет основных показателей деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис», свидетельствует о том, что выручка от продажи в ближайшее время должна возрасти в 1,6590 раза и составить 65298 тыс. рублей. При этом полная себестоимость должна увеличиться в 1,4244 и составить 40837 тыс. рублей. Эти изменения должны привести к тому, что прибыль составит 24461 тыс. рублей, что на 128,82% больше, чем в 2017 году. Кроме того, среднемесячная заработная плата должна увеличиться на 16,54% и составить 30239 рублей.

Проведенное нами исследование показало, что, для того, чтобы устранить имеющиеся проблемы в системе управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и повысить ее эффективность, необходимо внедрить в организации контроллинг персонала. Основными задачами при этом будут:

- обучение руководителей и специалистов;
- покупка программы «Галактика ERP».

Затраты на предлагаемый проект в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Затраты на предлагаемые мероприятия в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Статьи	Затраты, тыс. руб.
1. Обучение руководящего персонала: «Практика контроллинга»	160,00
2. Приобретение и внедрение программного обеспечения	550,00
3. Обучение работе с программным обеспечением	80,00
Итого	790,00

Таким образом, общая стоимость мероприятий по развитию системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» с помощью автоматизированной системы «Галактика ERP» будет составлять 790000 рублей.

Необходимо обосновать целесообразность внедрения данных мероприятий, рассчитав их социально-экономическую эффективность.

Как показывает практика, организации не всегда четко представляют, зачем им нужна автоматизированная система управления персоналом. Проанализировать эффекты от внедрения данных систем непросто. В первую очередь потому, что окупаемость проекта чаще всего принято оценивать в контексте роста прибыли организации. Однако внедрение автоматизированной системы нечасто напрямую приводит к увеличению прибыли организации. Гораздо чаще этот эффект заключается в повышении качества управления, взаимодействия подразделений, планирования, подготовки отчетности и аналитической информации и других аспектах.

Поскольку затраты на мероприятия не являются высокими даже для малой организации, то здесь нет необходимости в сложных расчетах.

Коэффициент эффективности затрат по предложенному варианту можно определить по классической формуле:

$$E = \frac{П}{K}, \quad (3.2)$$

где E – коэффициент эффективности затрат;

$П$ – прибыль, тыс. руб.;

K – затраты, тыс. руб.

Следовательно, коэффициент эффективности затрат составит:

$$E = \frac{24461}{790,00} = 30,96.$$

Срок окупаемости данных затрат – показатель, обратный коэффициенту эффективности и определяется по формуле:

$$T = \frac{3}{E}, \quad (3.3)$$

где T – срок окупаемости затрат.

В данном случае срок окупаемости составляет:

$$T = \frac{790,00}{24461} = 0,032.$$

То есть, внедрение предложенных мероприятий, исходя из предполагаемого размера прибыли, окупится в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 0,03 года.

Наряду с расчетами данных показателей, необходимо дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, что можно осуществить исходя из следующей формулы:

$$\mathcal{E} = \frac{\bar{Z}_n}{MPOТ}, \quad (3.4)$$

где \mathcal{E} – социально-экономическая эффективность;

\bar{Z}_n – среднемесячная заработная плата, руб.

$MPOТ$ – минимальный размер заработной платы в Белгородской области, руб.

Расчет социальной эффективности данной системы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (при $MPOТ$ на 2018 год в размере 11163 руб. и расчетной прогнозной средней заработной плате в организации – 30239 руб.) свидетельствует о том, что показатель составит:

$$\mathcal{E} = \frac{30239}{11163} = 2,7089.$$

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит значительно увеличить среднюю заработную плату работников организации,

что дает основания говорить о предполагаемом снижении текучести кадров в ООО «БЕРИЛЛ-сервис». При этом расчет социально-экономической эффективности также дает основания полагать, что в организации улучшатся и условия труда, а также повысится возможность работников пользоваться дополнительными материальными благами. В конечном итоге все это позволит в будущем добиться и дальнейшего улучшения деятельности организации и ее финансового состояния в целом.

Подводя итог вышеизложенному, хотелось бы еще раз акцентировать внимание на чрезвычайной важности и актуальности для отечественных малых организаций вопроса повышения эффективности системы управления персоналом. Задача сложная, требующая консолидации всего персонала, перестройки работы предприятия в области организации производства, организации труда, нормирования, оплаты и стимулирования труда, сокращения потерь рабочего времени, и без заинтересованной и активной работы всего персонала вряд ли эта задача может быть успешно решена.

Рассмотренный материал позволяет сделать следующие выводы:

1. ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и большинство малых организаций, имеет проблемы в системе управления персоналом, связанные, прежде всего, с тем, что данная организация не имеет службы управления персоналом, при этом кадровую работу выполняет один человек – специалист по персоналу. Работа выполняется на бумажных носителях, что увеличивает время выполнения работы и оставляет вне поля зрения такие процессы, как совершенствование системы материального стимулирования, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала и др., что оценивают негативно и работники организации.

2. Процессы управления персоналом являются приоритетными в системе управления персоналом и определяют жизнеспособность функционирования как управленческого, так и производственного механизма организации. Исходя из этого, важное значение имеет совершенствование системы управления персоналом.

3. С целью повышения эффективности системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» предлагается внедрение системы контроллинга персонала. Контроллинг персонала – инновационный инструмент управления, система информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений в системе управления персоналом с целью повышения эффективности не только системы управления персоналом, но и организации в целом.

Однако, с целью наименьших проблем и сокращения сроков внедрения контроллинга в организации, необходимо руководящему составу и специалисту по персоналу пройти соответствующее обучение, а также, в виду того, что контроллинг – это далеко не простой и кратковременный процесс, желательно осуществить автоматизацию контроллинга (что является конечным этапом внедрения контроллинга) с использованием программы, которая наиболее подходит для малых и средних предприятий – «Галактика ERP».

4. На основе предложенных рекомендаций в работе был составлен план внедрения контроллинга, а также рассчитаны показатели эффективности. Так, расчетный коэффициент эффективности затрат составил 30,96 при сроке окупаемости 0,03 года, а социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий оценена в 2,7089, что свидетельствует о том, что в результате внедрения данных мероприятий среднемесячная заработная плата персонала резко возрастет по сравнению с минимальным размером заработной платы в области, что и являлось пожеланием работников организации, отраженным в результатах опроса.

5. Внедрение разработанных мероприятий позволит ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и подобным ему малым организациям, наиболее полно организовать всю кадровую работу, добиться повышения эффективности системы управления персоналом, а также оставаться конкурентоспособным и финансово устойчивым на российском рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Малое предпринимательство – один из ведущих секторов, во многом определяющий темпы экономического роста, состояния занятости населения, структуру и качество валового национального продукта. Управление персоналом малых предприятий имеет свои особенности, что стало основной целью исследования данной квалификационной работы.

Объектом исследования выбрана малая организация – ООО «БЕРИЛЛ-сервис», основная цель деятельности которой – получение прибыли в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Для осуществления этой цели основным видом деятельности организации является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей.

С целью определения особенностей и проблем в системе управления персоналом в данной работе осуществлено исследование системы управления персоналом и другой малой организации – ООО «Вектор», занимающейся аналогичной деятельностью.

Деятельность и финансовое состояние данных организаций за период 2015-2017 годов можно охарактеризовать как эффективные, поскольку к концу исследуемого периода наблюдается рост всех основных показателей, однако, некоторые проблемы в формировании и использовании трудовых ресурсов, а также в осуществлении деятельности по управлению персоналом, говорят о необходимости совершенствования системы управления персоналом.

Необходимо отметить, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», как и в большинстве малых организаций, нет службы управления персоналом, эту работу выполняет специалист по персоналу, а некоторые вопросы остаются в ведении директора организации или не охватываются вообще.

Все это свидетельствует о необходимости развития системы управления персоналом организации, что подтверждает и проведенный среди работников организаций опрос, который показал, что большая их часть недовольна ни оплатой, ни условиями труда, а также считает, что в организациях назрела необходимость повышения эффективности системы управления персоналом.

Исходя из этого, с целью повышения эффективности системы управления персоналом малых организаций в данной работе предложено внедрить контроллинг персонала.

Контроллинг персонала – это современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов в организации.

Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами, обеспечения факторов увеличения производительности труда в организации, а также, конечных результатов деятельности.

Контроллинг персонала позволяет интегрировать все аспекты работы по управлению трудовым потенциалом с целями организации для достижения синергетического эффекта. По мнению многих исследователей, контроллинг персонала – это инновационный инструмент, наиболее востребованный в период перехода к информационному обществу, направленный на повышение качества управленческих решений с опорой на неразрывную связь знаний, процессов и организации. В системе управления персоналом он создает информационный контур обратной связи, обеспечивая выполнение поставленных задач.

Однако, внедрение контроллинга требует времени и знаний руководящего персонала и специалистов по персоналу, поэтому, как правило, внедрение контроллинга начинается с обучения руководителей и специалистов и продолжается обучением уже исполнителей. В их

распоряжении находится весь набор современных инструментов контроллинга.

Кроме того, поскольку заключительным этапом построения системы контроллинга в организациях является автоматизация, то для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» предлагается приобретение соответствующей программы. В качестве информационной системы для этих целей предлагается система «Галактика ERP», которая направлена на решение задач управления с использованием комплексного подхода к автоматизации его различных служб, в том числе и кадровой деятельности. Она включает в себя набор всех необходимых инструментов для реализации стратегий или задач организации по работе с сотрудниками. С ее помощью осуществляется: автоматизация подбора кандидатов на свободные должности, исходя из потребностей организации; управление наймом сотрудников, их обучением и компетенциями; формируется база данных всей связанной с сотрудниками информации и автоматизируется создание отчетов и документации; управление событиями внутри предприятия, составляются планы и расписания; интегрируется работа программы с другими корпоративными системами.

Любая касающаяся контроллинга персонала задача в «Галактике ERP» будет облегчена, автоматизирована и выполнена с минимальными затратами и максимальной эффективностью. А сама программа будет способствовать повышению эффективности работы организации и каждого отдельного сотрудника.

Эффективность разработанных мероприятий по контроллингу персонала и его автоматизации подтверждают и выполненные расчеты. Так, расчетный коэффициент эффективности затрат составил 30,96 при сроке окупаемости 0,03 года, а социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий – 3,2435, что свидетельствует о том, что в результате внедрения данных мероприятий среднемесячная заработная плата персонала резко возрастет по сравнению с минимальным размером

заработной платы в области, что и являлось пожеланием работников организации, отраженным в результатах опроса.

Внедрение разработанных мероприятий позволит ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и подобным ему малым организациям, максимально полно организовать всю кадровую работу, добиться повышения эффективности системы управления персоналом, а также оставаться конкурентоспособным и финансово устойчивым на российском рынке.

Таким образом, в целом, контроллинг и его автоматизация позволят руководству организации оперативно принимать эффективные управленческие решения, а также существенно сократить трудовые затраты, минимизировать издержки, вести точное и качественное кадровое планирование, оперативно выполнять все учетные процедуры, анализировать работу персонала, а также повысить качество управления персоналом в целом. Тем самым создается информационная база для принятия оптимальных управленческих решений, выработки стратегии управления персоналом, направленной на то, чтобы персонал стал сильным конкурентным преимуществом организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. I [Текст] : федер. Закон от 30.11.1994 года № 51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 29.12.2017 года № 459-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».

2. Об обществах с ограниченной ответственностью [Текст] : федер. закон от 08.02.1998 года № 14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 31.12.2017 года № 486-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».

3. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 24.06.2007 года № 209-ФЗ (в ред. Федерального закона от 27.11.2017 года № 356-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».

4. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, Л.С. Шаховская. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 164 с.

5. Афанасьев, В.Г. Управление [Текст] : философский энциклопедический словарь / В.Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1983. – 704 с.

6. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2014. – 381 с.

7. Балабанова, Л.В. Управление персоналом [Текст] : учебник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.

8. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий) [Текст] : учебное пособие / О.В. Баскакова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. – 743 с.

9. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организаций) [Текст] : учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2015. – 372 с.
10. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии [Текст] / В.П. Беспалько. – М. : Педагогика, 1989. – С. 6.
11. Борисов, А.Б. Большой энциклопедический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2011. – 895 с.
12. Бутова, Т.В. Мотивационный менеджмент [Текст] : учебник / Т.В. Бутова. – М. : Теис, 2012. – 345 с.
13. Вайсбурд, В.А. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М. : Омега-Л, 2012. – 376 с.
14. Вебер, М. Избранные произведения [Текст] / М. Вебер. – М. : Наука, 1990. – 646 с.
15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 312 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2014. – 520 с.
17. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] : учебное пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб. : СПбУЭФ, 2004. – 79 с.
18. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / Б.М. Генкин. – М. : «НОРМА – ИНФРА-М», 2012. – 384 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник самый эффективный ресурс компании [Текст] : учебное пособие / В.И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 282 с.
20. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] : учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Р-н/Д : Феникс, 2015. – 352 с.
21. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст] : учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М. : Издательство «Академия Естествознания», 2011. – 297 с.

22. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли [Текст] : учебное пособие / Е.В. Дерябина. – Томск : ТМЦДО, 2011. – 224 с.

23. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст] : учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск : Издательство ТПУ, 2011. – 416 с.

24. Дорофиев, В.В. Управление персоналом: графическое моделирование [Текст] : учебно-методическое пособие / В.В. Дорофиев, Ю.М. Комар, С.Ю. Комар, В.И. Токарева. – Донецк : ДонДУУ, 2008. – 266 с.

25. Дубровин, И.А. Экономика труда [Текст] : учебник / И.А. Дубровин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. – 405 с.

26. Егорова, Е.А. Экономика труда [Текст] : учебник / Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева. – М. : МФПА, 2013. – 80 с.

27. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] : учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

28. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / Е.Г. Жулина. – М. : Издательство «Эксмо», 2013. – 298 с.

29. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 304 с.

30. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн. : Новое знание, 2016. – 336 с.

31. Кейлер, В.А. Экономика предприятия [Текст] : курс лекций / В.А. Кейлер. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, Сибирское соглашение, 2015. – 214 с.

32. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Кнорус, 2012. – 417 с.

33. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2013. – 447 с.

34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] :

учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 638 с.

35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2016. – 360 с.

36. Кирсанова, М.В. Курс делопроизводства. Документационное обеспечение управления [Текст] : учебное пособие / М.В. Кирсанова, Ю.М. Аксенов. – М. : Инфра-М, 2011. – 368 с.

37. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ПБОЮЛ, 2014. – 424 с.

38. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст] : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 651 с.

39. Крамаренко, В.И. Управление персоналом фирмы [Текст] : учебное пособие / В.И. Крамаренко. – К. : ПУЛ, 2003. – 272 с.

40. Крушельницкая, О.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / О.В. Крушельницкая. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 296 с.

41. Кулыгина, И.А. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 106 с.

42. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.

43. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / Н.В. Лясников. – М. : КНОРУС, 2012. – 149 с.

44. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] : учебник / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2011. – 288 с.

45. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Е.В. Маслов. М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 312 с.

46. Меламедова, Л.С. Экономика труда [Текст] : учебник / Л.С. Меламедова. – Самара : Издательство СГА, 2011. – 120 с.
47. Молотков, Ю.И. Менеджмент социально-экономических объектов [Текст] : учебное пособие / Ю.И. Молотков. – Новосибирск : СибАГС, 2004. – 165 с.
48. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности [Текст] : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2015. – 256 с.
49. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 272 с.
50. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] : учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. – М. : КНОРУС, 2011. – 320 с.
51. Плеханов, А.Г. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. – Самара : СГАСУ, 2011. – 184 с.
52. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Текст] : практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М. – Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 309 с.
53. Радионов, В.В. Менеджмент [Текст] : учебно-методический комплекс / В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – Новосибирск : НГАЭиУ, 2004. – 407 с.
54. Ромашов, О.В. Социология труда и экономическая социология [Текст] : учебное пособие / О.В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2013. – 315 с.
55. Рофе А.И. Экономика труда [Текст] : учебник / А.И. Рофе. – М. : КНОРУС, 2011. – 400 с.
56. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Г.В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 688 с.
57. Селин, М.В. Производительность труда: методология определения и резервы роста [Текст] : учебно-методическое пособие / М.В. Селин. – Вологда : ВМА, 2012. – 310 с.

58. Сивирин, Б.С. Теория управления [Текст] : учебное пособие / Б.С. Сивирин. – Новосибирск : СибАГС, 2002. – 165 с.
59. Симагина, О.В. Теория управления [Текст] : учебное пособие / О.В. Симагина, В.М. Матюнин. – Новосибирск : СибАГС, 2014. – 135 с.
60. Скляревская, В.А. Экономика труда [Текст] : учебник / В.А. Скляревская. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2014. – 304 с.
61. Управление организацией [Текст] : учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 669с.
62. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 423 с.
63. Управление персоналом [Текст] : учебник / Под общ. ред. А.И.Турчинова. – М. : Издательство РАГС, 2013. – 488с.
64. Управление персоналом [Текст] : энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 554 с.
65. Управление человеческими ресурсами [Текст] : энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2011. – 482 с.
66. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] : учебник / Э.А. Уткин. – М. : Издательство «ЭКМОС», 2012. – 458 с.
67. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] : монография / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – М. : Акалис, 2007. – 205 с.
68. Хмель, Н.Д. Педагогический процесс как объект профессиональной подготовки учителя [Текст] / Н.Д. Хмель. – Алма-Ата : Мектеп, 1978. – 126 с.
69. Чеховских, И.А. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / И.А. Чеховских. – СПб. : Вектор, 2014. – 192 с.
70. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] : учебное пособие / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2011. – 564 с.

71. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] : экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 532 с.

72. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2007. – 368 с.

73. Экономика предприятия [Текст] : учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова. – М. : Банки и биржи. Юнити, 2012. – 367 с.

74. Экономика труда [Текст] : учебник / Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М. : Экономика, 2011. – 256 с.

75. Экономика труда [Текст] : учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – М. : Юристъ, 2013. – 686 с.

76. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 50-52.

77. Брижанина, Т.В. Роль малого предпринимательства в развитии экономики [Текст] / Т.В. Брижанина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 3 (294). – С. 17-21.

78. Бурмистрова, Е.В. Современные условия разработки и внедрения информационных технологий управления персоналом организаций [Текст] / Е.В. Бурмистров // НП «Сибирская ассоциация консультантов». – 2012. – № 4. – С. 14-21.

79. Гутгарц, Р.Д. Автоматизация решения нестандартных задач по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Вестник Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 4 (21). – С. 122-128.

80. Гутгарц, Р.Д. Анализ пакетов прикладных программ по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Управление персоналом. – 2012. – № 4. – С. 23-28.

81. Дмитриева, С.Д. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации [Текст] / С.Д. Дмитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука. – 2016. – № 6. – С. 87-89.

82. Кабанов, В.Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации [Текст] / В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2010. – № 4. – С. 26-28.

83. Кашапова, А.Ф. Информационная система контроллинга персонала [Текст] / А.Ф. Кашапова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3 (225). – С. 76-80.

84. Каштанова, Е.В. Основные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия и пути их решения [Текст] / Е.В. Каштанова, Р.В. Фролов // Вестник Университета. – 2015. – № 10. – С. 200-204.

85. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 5. – С. 31-36.

86. Козорезов, Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом [Текст] / Д. Козорезов // Управление персоналом. – 2014. – № 5. – С. 33-41.

87. Костенко, Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке [Текст] / Е.П. Костенко // TERRA ECONOMICUS. – 2013. – № 4. – с. 268-273.

88. Лазарев, В.С. Управление образованием на пороге новой эпохи [Текст] / В.С. Лазарев // Педагогика. – 1995. – № 5. – С. 12-22.

89. Ларин, М.В. Документационное обеспечение и информационный менеджмент [Текст] / М.В. Ларин // Управление персоналом. – 2013. – № 11. – С. 43-47.

90. Марр, Р. Словарь [Текст] / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – С. 127.

91. Одегов, Ю.Г. Производительность труда в России: особенности современного этапа [Текст] / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 11-20.

92. Притулин, С.В. Основы управления производительностью труда в организациях [Текст] / С.В. Притулин // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – С. 187-190.

93. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации [Текст] / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 3. – С. 60-67.

94. Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни [Текст] / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2012. – № 5 (96). – С. 36-41.

95. Якушин, С.Б. О совершенствовании информационного обеспечения управления [Текст] / С.Б. Якушин // Деньги и кредит. – 2013. – № 6. – С. 67-70.

96. Контроллинг персонала: сущность, функции, задачи. Документальное обеспечение контроллинга персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ekonomika-st.ru/upravlenie/audit-p/audit-p-4.html>.

97. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_47/.

98. Малый бизнес России в цифрах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mmgp.ru/showthread.php?t=351740>.

99. Медведев ставит цель поднять долю малого бизнеса в экономике страны до 50% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4193896>.

100. Сальников, О.В. Понятие, функции и особенности малых предприятий [Электронный ресурс] / О.В. Сальников. – Режим доступа: <http://economic.narod.ru/nbene/econom/feconom11.htm>.

101. Определение, значение и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/opredelenie-znachenie-i-funkcii-sistemy-upravleniya-personalom>.