

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы	
Служба по управлению персоналом в малом бизнесе на примере ООО «Планета Зоо»	
УДК 005.95:005.55:334.012.64	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Смирнова Ксения Ралифовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	Кандидат философских наук		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	этнических, религиозных и др.) особенностей	1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И21	Смирнова Ксения Ралифовна

Тема работы:

**Служба по управлению персоналом в малом бизнесе на примере ООО «Планета Зоо»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

Объектом исследования является - система управления ООО "Планета Зоо"

В качестве источников для написания работы служат:

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Психология управления персоналом», «Лидерство и управление командой», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».
2. Статьи периодических изданий.
4. Учебники.
5. Электронные ресурсы.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретически определить основные характеристики малого предпринимательства в России и службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса;</li> <li>2. Провести анализ работы существующей службы по управлению персоналом в малом бизнесе;</li> <li>3. Разработать предложения по улучшению работы службы по управлению персоналом предприятия малого бизнеса.</li> </ol>
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. Служба по управлению персоналом в малом бизнесе / Service of personnel management in small business
2. Служба по управлению персоналом в малом бизнесе на примере ООО «Планета Зоо» / Service of personnel management in small business on the example of «Planet Zoo»
3. Анализ работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо» / Analysis of the work of the personnel management service of « Planet Zoo»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016
--	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	Кандидат философских наук		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Смирнова Ксения Ралифовна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Уровень образования – бакалавриат

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5

05.04.2017	Написание черного варианта ВКР	15
15.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	Кандидат философских наук		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 80 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ табл.,  
\_\_\_\_\_ 40 \_\_\_\_\_ источников, \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ прил.

Ключевые слова: персонал, служба по управлению персоналом, малое предпринимательство, мотивация, организация.

Объектом исследования является - система управления ООО "Планета Зоо".

Цель работы - анализ работы существующей службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса, а также разработка предложений по улучшению работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо».

В процессе исследования проводился анализ работы существующей службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса.

В результате проведенного анализа были разработаны несколько предложений по улучшению работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо».

Степень внедрения: некоторые из предложений были внедрены в работу предприятия.

Область применения: Анализ работы службы по управлению персоналом может проводиться на предприятии любой отрасли

Экономическая эффективность/значимость работы: развитие малого предпринимательства в России, развитие технологий в системе управления персоналом, организация эффективного труда персонала.

В будущем планируется проведение различных исследований в сфере малого предпринимательства, менеджмента, системы управления персоналом.

## ESSAY

Graduation qualification work 80 pp., 0 Figure, 0 table, \_\_\_\_\_ 40 \_\_\_\_\_ sources, 1 app.

Keywords: personnel, personnel management service, small business, motivation, organization.

The object of the study is the control system of «Planet Zoo».

The purpose of the work is to analyze the work of the existing personnel management service at a small business enterprise, as well as to develop proposals for improving the work of the personnel management service of «Planet Zoo».

In the course of the research, the work of the existing personnel management service at the small business enterprise.

As a result of the analysis, several proposals were developed to improve the work of the personnel management service of «Planet Zoo».

Degree of implementation: some of the proposals were implemented in the work of the enterprise.

Scope: Analysis of the work of the personnel management service can be carried out at an enterprise of any industry.

Economic efficiency / significance of work: development of small business in Russia, development of technologies in the system of personnel management, organization of effective labor of personnel.

In the future, it is planned to carry out various studies in the field of small business, management, and the personnel management system.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	11
1. ГЛАВА 1. СЛУЖБА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ ..	14
1.1. Основные аспекты малого предпринимательства в России .....	14
1.2. Характеристика службы по управлению персоналом организации .....	25
1.3. Основные аспекты деятельности службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса .	40
2. ГЛАВА 2. СЛУЖБА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЛАНЕТА ЗОО» .....	55
2.1. Общая характеристика предприятия .	55
2.2. Характеристика персонала предприятия .....	58
2.3. Характеристика службы по управлению персоналом предприятия .....	61
3. ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПЛАНЕТА ЗОО» .....	70
3.1. Проблемы службы по управлению персоналом .....	70
3.2. Проблемы с персоналом предприятия .	73
3.3. Разработка предложений по улучшению работы службы по управлению персоналом предприятия.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Для экономики любой страны чрезвычайно важным является соотношение задействованных в данной экономике субъектов. Основными субъектами экономики являются государство, домашнее хозяйство и предприниматели. Последних можно условно разделить на три большие группы: крупный бизнес, средний бизнес и малый бизнес, в т. ч. и индивидуальное предпринимательство. В экономически развитых странах мира чрезвычайно развита сфера малого и среднего бизнеса. Так в развитых странах Европы, Азии, а также в Америке доля субъектов малого и среднего предпринимательства в ВВП страны варьируется от 40 до 60 %. [1] По данным на 2015 год в России доля субъектов малого и среднего предпринимательства в ВВП страны едва превышает 20 %. Предполагается, что к 2030 году доля малого и среднего предпринимательства в ВВП России достигнет 45 %. Становится возможным сделать вывод о том, что государство возлагает большие надежды на развитие предприятий малого и среднего бизнеса в России в ближайшее десятилетие. [2]

Актуальность выбранной для исследования темы определяется в первую очередь тем, что на сегодняшний момент в России наиболее динамично развиваются именно предприятия малого и среднего бизнеса. Данным предприятиям оказывается активная государственная поддержка, развиваются различные инновационные центры, которые позволят в будущем осваивать новые сегменты экономики и производства. Постоянные изменения происходят в сфере правового регулирования данной отрасли, налогообложения, предоставляются различные варианты кредитования предприятий малого бизнеса, создаются информационные и образовательные платформы для поддержки субъектов малого предпринимательства. При этом активное развитие предприятий малого и среднего бизнеса влечет за собой появление дополнительных рабочих мест, развитие новых

направлений в сфере образования и науки. В развитых странах мира предприятия малого и среднего бизнеса привлекают более 50% работоспособного населения, предоставляя при этом более 70% рабочих мест на рынке труда. По данным на 2015 год в России на предприятиях малого и среднего бизнеса задействовано всего лишь 25% населения. [3] Для большинства предприятий на сегодняшний день персонал является самым важным ресурсом, и именно поэтому изучению механизмов управления персоналом отводится значительная роль.

Практическая значимость данной темы определяется существенными предпосылками к развитию такого сегмента экономики, как малое и среднее предпринимательство. Динамичное развитие экономики России на сегодняшний момент позволяет предположить, что в ближайшее десятилетие будут проводиться различные исследования в сфере малого и среднего предпринимательства, менеджмента, сферы управления персоналом, а также сферы инноваций.

Проблема исследования была сформулирована следующим образом: как возможно организовать эффективную работу службы по управлению персоналом в малом бизнесе?

Целью данной работы является анализ работы существующей службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса, а также разработка предложений по улучшению работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо». Для достижения данной цели было сформулировано несколько задач:

- Изучить основные аспекты малого предпринимательства в России;
- Охарактеризовать службу по управлению персоналом организации;
- Определить основные аспекты деятельности службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса;

- Провести анализ работы существующей службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо»;
- Разработать предложения по улучшению работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо».

Объектом исследования данной работы является система управления ООО "Планета Зоо". Предметом исследования данной работы является система управления персоналом ООО "Планета Зоо".

Методологической основой при написании данной работы послужили такие методы, как теоретический анализ, изучение материалов научных и периодических изданий по данной тематике, наблюдение.

# 1. ГЛАВА 1. СЛУЖБА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

## 1.1. Основные аспекты малого предпринимательства в России

На сегодняшний момент в литературе наиболее часто встречается следующее определение малого бизнеса - "бизнес, осуществляемый в малых формах, опирающийся на предпринимательскую деятельность частных предпринимателей, небольших фирм, малых предприятий. Малый бизнес характерен для некоторых видов и форм производства, торговли, сферы услуг". [4] Согласно ФЗ № 209 от 24.07.2007 года, к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством РФ хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели. При этом данный ФЗ определяет, что предприятие может считаться малым, если среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год не превышает 100 человек, а доход предприятия за предшествующий календарный год не превышает 800 млн. рублей. Для средних предприятий среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать 250 человек, а доход предприятия за предшествующий календарный год не должен превышать 2 миллиардов рублей. Таким образом, в законодательстве РФ четко обозначены основные критерии деления предприятий на субъекты малого и среднего предпринимательства. [5]

Основными различиями между предприятиями крупного, среднего и малого предпринимательства являются, в первую очередь, масштабы деятельности предприятия, численность занятых на предприятии работников, сфера деятельности предприятия, а также роль предприятия в рыночной экономике страны. [6] Исторически сложилась тенденция, что крупные предприятия

занимают преимущественно капиталоемкие и наукоемкие отрасли экономики страны, такие как добыча нефти и газа, металлургия, электроэнергетика, различные виды тяжелой промышленности, автомобилестроение и другие. На данных предприятиях аккумулируются и впоследствии внедряются в работу методы рационального предпринимательства и управления. Зачастую предприятия крупного бизнеса являются носителями научно-технического прогресса и инновационных достижений. Для современного общества характерно развитие транснациональных корпораций, которые, в свою очередь, способны создавать эффективную рыночную и социальную инфраструктуру, обладая огромными запасами ресурсов. [7] Предприятия среднего бизнеса можно условно охарактеризовать как "посредника" между предприятиями крупного бизнеса и предприятиями малого бизнеса. Сюда можно отнести предприятия, которые по сфере деятельности относятся к предприятиям малого бизнеса, но по количеству занятых на предприятии работников и прибыли предприятия к малому бизнесу все-таки не относятся. Примером таких организаций могут служить крупные сетевые компании. Наличие такого "посредника" необходимо, т.к. предприятия малого бизнеса из-за некоторых своих особенностей не могут напрямую взаимодействовать с предприятиями крупного бизнеса. Малое предпринимательство является чрезвычайно важным сегментом экономики страны. Малое предпринимательство в системе экономических и социальных отношений призвано выполнять важнейшие функции. К таким функциям можно отнести инновационность экономики страны, поддержание нормальной конкурентоспособной среды, создание дополнительных рабочих мест, противодействие монополизации экономики, а также расширение потребительского спроса и повышение профессиональной активности людей. [8] Помимо всего вышеперечисленного малое предпринимательство позволяет гражданам страны формировать т.н. средний класс, при этом происходит не только улучшение материального благосостояния, но и

проявляется активная гражданская позиция, развивается предприимчивость граждан, а также раскрывается внутренний потенциал личности, появляется возможность к самовыражению. Субъекты малого предпринимательства чрезвычайно развиты в тех сферах деятельности, где массовое производство нецелесообразно, а также существуют большие риски. К предприятиям малого бизнеса можно отнести венчурные компании, сферу инжиниринга, лизинговые компании, технопарки, торговые сети, компании, работающие по системе франчайзинга. [9]

Законодательная база для предприятий малого и среднего бизнеса чрезвычайно широка. Законодательство, регулирующее основные аспекты данной сферы представлено на федеральном, региональном, и городском уровнях. Основными федеральными законодательными и нормативными актами, регулирующими деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, являются:

- ФЗ № 209 от 24.07.2007 "О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ";
- ФЗ № 129 от 08.08.2001 "О государственной регистрации ЮЛ и ИП";
- ФЗ № 14 от 08.02.1998 "Об обществах с ограниченной ответственностью";
- ФЗ № 402 от 06.12.2011 "О бухгалтерском учете";
- ФЗ № 208 от 26.12.1995 "Об акционерных обществах";
- ФЗ № 156 от 29.06.2015 "О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам развития малого и среднего предпринимательства в РФ";
- ФЗ № 223 от 18.07.2011 "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами ЮЛ";
- ФЗ № 294 от 26.12.2008 "О защите прав ЮЛ и ИП при осуществлении государственного контроля и муниципального контроля";

- ФЗ № 99 от 04.05.2011 "О лицензировании отдельных видов деятельности";
- ФЗ № 54 от 22.05.2003 "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт";
- Указ Президента РФ № 287 от 05.06.2015 "О мерах по дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства";
- Постановление Правительства РФ № 01.12.2009 "Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии";
- Постановление Правительства РФ от № 265 04.04.2016 "О Предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства". [10]

На региональном уровне к законодательным и нормативным актам относятся различные законы, регулирующие деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства в том или ином регионе РФ. На городском уровне к законодательным и нормативным актам относятся различные законы, регулирующие деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства в том или ином городе/области РФ. Сюда в первую очередь можно отнести различные городские целевые программы поддержки малого и среднего предпринимательства.

Малое предпринимательство в России существует с 1980-х годов. Исследованиями исторического развития малого предпринимательства в России активно занимались многие ученые. Разные исследователи выделяют разные этапы становления и развития малого предпринимательства. Среди исследователей данной сферы необходимо особенно выделить А.Ф.

Самигуллину, В.З. Гатауллина, А.В. Виленского, С.А. Иванова, И.П. Бойко, М. Мессенгиссера, Т.А. Селищеву, Я. Ш. Паппэ и др. Каждый из этих ученых предлагал свое видение по поводу развития малого предпринимательства в России. Какие-то ученые говорили о трех этапах развития, некоторые полагали, что этапов развития малого предпринимательства как минимум четыре, а то и более. П.А. Гурьянов говорит о шести этапах периодизации.

[11] Проанализировав литературу по данному вопросу, становится возможным охарактеризовать основные этапы развития малого предпринимательства в России. Большинство исследователей выделяют четыре основных этапа в развитии малого предпринимательства в России. Первый этап начинается с 1980-х годов, характеризуется быстрым накоплением капитала, за счет наличия огромных льгот всех видов. Этот этап можно охарактеризовать созданием различных кооперативов, организацией производства дефицитных товаров, развитием розничной торговли и сферы общественного питания. Заканчивается данный этап созданием Российского союза совместного предпринимательства в 1990 году, а также созданием Аграрного союза в 1991 году. Второй этап развития малого предпринимательства в России имеет экстенсивный тип экономического развития. Данному этапу поспособствовали развал СССР, как следствие переход на новую рыночную систему взаимоотношений, массовая приватизация государственного имущества, отмена монополии внешней торговли. Данный этап характерен созданием правовой основы предпринимательской деятельности. Так в период с 1991 по 1994 годы число малых предприятий увеличилось с 267 до 897 тысяч, что увеличило численность занятости на 3,4 миллионов человек. Третий этап начинается с 1996 года. Характеризуется данный этап сокращением числа малых предприятий. Связано это с ужесточением требований, касающихся создания, существования и развития малых предприятий, при этом существенно увеличивается количество налоговых выплат, что повлекло за

собой финансовый кризис для предпринимателей. Вследствие этого значительная часть субъектов малого предпринимательства перешли с легального рынка в теневой. Ситуация начала меняться только с началом 2000-х годов, когда стал наблюдаться рост числа малых предприятий, а также увеличилась их доля в ВВП страны. Это позволило увеличить и занятость населения в данной сфере экономики. Четвертый этап развития малого предпринимательства начинается с 2003 года и продолжается по настоящее время. Данный этап характеризуется динамичным развитием малого предпринимательства, активной поддержкой государства, наличием обширной вспомогательной базы для развития субъектов малого предпринимательства, а также внедрением инновационных разработок. [12]

Помимо вышеперечисленных позитивных сторон текущего состояния малого предпринимательства в России существует и целый ряд затруднений, которые существенно тормозят развитие малого предпринимательства. К таким затруднениям можно отнести:

- Ограниченность сферы малого предпринимательства, связанную, в первую очередь с минимальными размерами собственного капитала малых предприятий;
- Высокую степень конкуренции в сфере малого бизнеса, а также проблемы, связанные с необходимостью действовать в данных условиях;
- Повышенный риск, который особенно остро чувствуется в новых, инновационных сферах деятельности;
- Ощутимо меньшая степень социальной защищенности работников (в отличие от социальной защищенности работников крупных предприятий);
- Высокий уровень коррумпированности всех слоев государственной власти, с которыми предприятиям малого бизнеса приходится взаимодействовать в процессе своей деятельности;

- Высокий уровень бюрократизации при создании и ведении деятельности малого предприятия, а также административные барьеры, которые проявляются в частых проверках предприятий со стороны органов контроля и надзора;
- Несовершенство системы налогообложения и кредитной политики в отношении малых предприятий, а также сложности при ведении налоговой и бухгалтерской отчетности;
- Высокий уровень зависимости малого предпринимательства в России от иностранных партнеров, инвесторов, поставщиков сырья и материалов;
- Низкий уровень культуры и опыта руководителей малых предприятий, неверное понимание стратегии ведения бизнеса, низкий уровень подготовки работников малых предприятий (особенно остро данная проблема проявляется в сферах обслуживания населения);
- Проблема размещения предприятий малого бизнеса (сюда можно отнести слабую материальную базу и техническую оснащенность предприятий малого бизнеса, высокую арендную плату и коммунальные услуги);
- Проблема продвижения товаров и услуг на рынке (проведение маркетинговых исследований, реклама товаров и услуг являются очень дорогостоящими, но не всегда приносят необходимую помощь). [13]

Проводя анализ предприятий малого бизнеса в России по сферам деятельности, было определено, что на первом месте располагаются предприятия торговли и общественного питания. Доля предприятий в данном секторе составляет более 40 %. На втором месте находятся предприятия, проводящие операции с недвижимостью, их доля составляет 18 %. В сфере промышленного производства сосредоточено 10 % субъектов малого предпринимательства. На долю строительства приходится 6% малых предприятий. Остальные отрасли не превышают 2 % каждая. [14]

Становится возможным сделать вывод о том, что в настоящее время малый

бизнес в России не выполняет функцию по диверсификации производства и внедрению эффективных инновационных проектов, т.к. большинство предприятий выступают посредниками между производителями товаров и услуг и конечными потребителями. При этом необходимо отметить, что основная часть производителей товаров это иностранные фирмы, т.к. российская промышленность сегодня не выдерживает конкуренции с зарубежными компаниями. Сфера торговли в структуре оборота малых предприятий составляет 67 % от всего оборота малых предприятий, и, соответственно, поступления в бюджеты разных уровней осуществляются от перепродажи импортных товаров, а не от продукции собственного производства. Сложившаяся ситуация способствует развитию экономики зарубежных стран, но не экономики России. Сведение роли малого предпринимательства до посреднических функций и продвижение на рынок зарубежных продуктов неизбежно ведет к падению уровня развития реального сектора экономики, к потере конкурентоспособности страны, к замедлению темпов развития научного сектора, а также грозит окончательной потерей связи между производственным и научным секторами экономики. [15]

Анализ и изучение зарубежного опыта малого и среднего предпринимательства необходимы для того, чтобы определить текущее состояние данных сегментов экономики в нашей стране, а также для разработки перспективных программ развития. В экономически развитых странах мира развитию малого и среднего предпринимательства уделяется особое внимание со стороны государства. Субъектам малого и среднего предпринимательства оказываются всяческие виды поддержки в развитии и совершенствовании, разрабатываются и внедряются программы по совершенствованию систем налогообложения, финансово-кредитной политики, предоставляются различные льготы и дотации. В экономически

развитых странах мира около 50-70 % ВВП приходится именно на долю малых и средних предприятий, при этом сфера малого и среднего предпринимательства предоставляет рабочие места для более чем 80 % населения. В России, по данным на 2015 год, доля малого и среднего предпринимательства в ВВП составляет чуть более 20 %, а количество занятых в данном сегменте экономики граждан не превышает 40%. Приведенные цифры наглядно демонстрируют, что уровень развития малого и среднего бизнеса в России пока еще существенно отстает от экономически развитых стран мира, помимо этого государственная поддержка малых и средних предприятий в России находится на довольно слабом уровне. В США малый и средний бизнес начал свое развитие в 1930-х годах. В то время именно малый бизнес обеспечивал в стране создание рабочих мест, подчеркивая важную социальную значимость. На сегодняшний момент в США насчитывается более 7 млн. предприятий малого и среднего бизнеса, где задействовано более 60 % населения. [16] Нельзя не отметить огромный вклад малого и среднего предпринимательства в развитие науки и освоение новой продукции, так как основная масса открытий и изобретений приходится на долю мелких и средних специализированных фирм. В США с 1940-х годов и по настоящее время действует Федеральное агентство – Администрация по делам малого бизнеса, которая отстаивает интересы предпринимателей на правительственном уровне. Существуют такие механизмы поддержки малого и среднего предпринимательства как специальные налоговые льготы, различные правительственные программы содействия малому бизнесу. Государственная поддержка малых и средних предприятий в США создает благоприятный климат для развития данного сектора экономики в стране. Опыт стран Европы в развитии малого и среднего предпринимательства также является показательным. Так в некоторых странах Европы более 70% в ВВП страны приходится именно на мелкие предприятия. В данном секторе экономики задействовано более 60 %

населения. Основные меры поддержки со стороны государства: освобождение от налоговых вычетов, предоставление выгодных кредитов для развития бизнеса, льготы и бонусы для предприятий, которые работают в экономически депрессивных зонах, а также предоставляют занятость уязвимым группам населения. При этом следует отметить, что в странах Европы на первое место среди мелких предприятий выходят компании, занимающиеся сельским хозяйством, производством товаров, предоставлением услуг населению. Далее следуют предприятия торговли, строительства, туризма и др. [17]

Как было определено выше, малое предпринимательство в России сегодня не выполняет в должной мере функций, которые на него возложены и требует серьезных доработок. Исследователи в данной области сходятся во мнении, что для улучшения текущей ситуации государству необходимо содействовать малому предпринимательству по нескольким направлениям: нормативно-правовому, финансово-кредитному, информационно-техническому, организационному. [18] Необходимым также является кадровое и консультационное обеспечение, а также совершенствование внешнеэкономической деятельности страны. Нормативно-правовое содействие государства малому предпринимательству заключается в совершенствовании законодательства, регулирующего данную сферу экономики. Финансово-кредитное содействие заключается в совершенствовании налоговой системы и кредитной политики, информационно-техническое содействие заключается в предоставлении полноценной информации о текущем состоянии отрасли, о проблемах и перспективах развития, а также в организации доступа малому предпринимательству к средствам и инструментам технического совершенствования компаний. Организационное содействие заключается в формировании комплексной поддержки субъектов малого

предпринимательства надзорными и контролирующими органами, предоставление доступа к системе госзакупок, защита малого предпринимательства от криминальных структур. Кадровое и консультационное обеспечение подразумевает взаимодействие субъектов малого предпринимательства с центрами занятости населения, многофункциональными информационными центрами и т.п. Улучшение внешнеэкономической деятельности страны также играет важную роль в перспективах развития малого предпринимательства. Мировой экономический кризис, постоянные изменения на мировом валютном рынке, санкции многих стран мира против России, падение доходов населения страны – все эти факторы очень сильно влияют на текущее состояние малого бизнеса в России, а также на его развитие.

Министерство экономического развития РФ разработало Концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ, согласно которой, к 2020 году для субъектов малого предпринимательства предусматривается достижение следующих показателей:

- Доля малого и среднего бизнеса в общем ВВП страны должна составлять 50%;
- Доля малого бизнеса в общем количестве действующих субъектов предпринимательства должна составлять 80%;
- Доля занятого населения в сфере малого и среднего бизнеса должна составлять 60%;
- Должно произойти существенное изменение отраслевой структуры малых и средних предприятий, в т.ч. сокращение доли малых предприятий, занятых в сфере торговли, увеличение доли предприятий, занятых в сфере здравоохранения, науки, ЖКХ, информационных услугах, строительстве и обрабатывающей промышленности. [19]

Такие ориентиры государства направлены на обеспечение к 2020 году показателей развития малого и среднего предпринимательства, сопоставимых со среднеевропейскими показателями. Предполагается стимулирование роста общего числа субъектов предпринимательской деятельности до 6 миллионов.

## 1.2. Характеристика службы по управлению персоналом организации

В современных организациях служба по управлению персоналом играет одну из главных ролей в системе управления организацией, наряду с такими службами как: администрация предприятия, финансовая служба, служба безопасности, технический отдел. В торговых предприятиях, помимо вышеперечисленных служб, огромную роль играют также служба сбыта и снабжения. Управление персоналом можно охарактеризовать как область знаний и практической деятельности, направленную на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. [20] Персонал организации представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей предприятия и собственных целей. [21] Для большинства предприятий персонал является самым важным средством предприятия, т.к. именно люди являются основой производства: они занимаются управлением оборудованием/машинами, а также планируют, организуют и контролируют проведение работ. Существуют определенные признаки, по которым можно охарактеризовать персонал предприятия:

- Сотрудники организации состоят в трудовых взаимоотношениях с работодателем, они оформлены трудовым договором или контрактом.

- Сотрудники являются источником расходов организации, т.е. за выполнение определенной работы все они получают вознаграждение в виде заработной платы.
- Сотрудники организации являются главными производителями услуг, товаров, материальных, духовных и культурных ценностей.
- Сотрудники организации в процессе выполнения своих трудовых функций могут принимать собственные решения, искать различные варианты решения производственных задач, неся при этом ответственность за принятые решения.
- Сотрудники организации обладают различной мотивацией, каждый из них стремится реализовать собственные цели. [22]

Специалисты службы по управлению персоналом в процессе выполнения своих трудовых функций, должны ориентироваться на данные принципы, подбор персонала в организацию должен осуществляться согласно основным целям и принципам организации. Персонал, являясь самым главным средством организации, является также и самым сложным объектом управления, т.к. каждый работник является уникальной личностью со своим набором индивидуальных характеристик. Персоналом организации бывает чрезвычайно сложно управлять, поскольку поведение персонала не всегда поддается прогнозированию, характеризуется при этом неразрывностью эмоционального и рационального составляющего, имеют сложную, динамичную, постоянно меняющуюся структуру. [23]

Трудовой потенциал работников представляет собой совокупность нескольких факторов: психофизического, социально-демографического, квалификационного и личного. Каждый из вышеперечисленных факторов определяет возможность и границы участия работника в трудовой деятельности, а также достижение в определенных условиях заданных

результатов и самосовершенствование в процессе трудовой деятельности.  
[24]

Пробором современной системы управления персоналом являются трудовые отношения между ремесленниками и их учениками, которые возникли еще в древние времена. Такой вид трудовых отношения является примитивной стадией развития данной сферы деятельности людей. Для данной стадии было характерно вознаграждение учеников за их труд (как правило, в не денежном эквиваленте), определенный режим работы, контроль над деятельностью учеников, а также за результатами их деятельности. В настоящее время учеными выделяется несколько основных этапов развития системы управления. Анализ данных этапов и управленческих теорий необходим специалистам службы по управлению персоналом для формирования правильного понимания основных принципов результативного и эффективного управления, принципов осуществления трудовой деятельности, основных функций управления, системы человеческих потребностей, существующих систем мотивации работников, аспектов психологического управления.

1 этап развития системы управления называется «Школа научного управления». Длится данный этап с 1885 года по 1920 год. Впервые идею о научном подходе к управлению персоналом выдвинул Фредерик Тейлор. Им были разработаны 4 основополагающих принципа организации трудовой деятельности, а также предложены методы, с помощью которых можно добиться рационализации трудовой деятельности. На практике многие цели, которые предлагал ввести Тейлор, не достигались. Это обусловлено тем, что существовала строгая иерархическая подчиненность работников, а также технический процесс, который должен был беспрекословно выполняться, личные интересы работников при этом не учитывались. На данном этапе развития системы управления персоналом следует уделить также внимание

таким ученым как Гаррингтон Эмерсон и супруги Гилберт. Эмерсон уделял пристальное внимание комплексности в решении задач организации производства и управления, что должно было приводить к повышению эффективности обоих процессов. Супруги Гилберт акцентировали внимание на совершенствовании ручного труда, проводили различные эксперименты с использованием видеокамер и хронометража. Большое влияние на развитие школы научного управления оказала деятельность Генри Форда. Он сформулировал несколько концептуальных принципов осуществления трудовой деятельности на производстве. Данный этап оказал решающую роль в возникновении отрасли менеджмента как науки, но поскольку многие задачи не были реализованы в полной мере, произошел переход к следующему этапу развития системы управления.

2 этап развития системы управления называется «Административная школа управления». Длится данный этап с 1920 годов по 1950 годы. На данном этапе наиболее выдающимся ученым, внесшим огромный вклад в развитие системы управления персоналом, является Анри Файоль. Он выделил 14 универсальных принципов, на которых должно строиться результативное и эффективное управление организацией. Помимо принципов Файоль рассмотрел процесс управления организацией как совокупность нескольких функций: планирование, организация, распорядительство/мотивация, координация и контроль. Все вышеперечисленные функции являются взаимозависимыми, т.е. качество предыдущего этапа является необходимым условием обеспечения качества выполнения последующего этапа. Огромную роль играет также последовательность выполнения данных функций. Нельзя не упомянуть цикличность управления, речь здесь идет как о циклах жизни организации, так и о цикличности производственных процессов. Таким образом, каждый производственный процесс должен начинаться с планирования, а заканчиваться этапом контроля. Анри Файоль заложил

основы структурно-функционального подхода в менеджменте. Еще одним ученым, внесшим большой вклад в развитие административной школы управления, является Макс Вебер. Он разработал и предложил теорию бюрократического построения организации, которая состоит из 8 концептуальных элементов и призвана обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Данный этап развития системы управления не учитывал работника как самостоятельное звено, не уделялось должного внимания вопросам мотивации и личных потребностей работников. В связи с этим стало необходимым появление абсолютно другой системы управления.

3 этап развития системы управления называется «Школа психологии и человеческих отношений». Длится данный этап с 1950-х годов по 1970 год. Основоположником данной школы является Элтон Мэйо, который в ходе проведенных им экспериментов, доказал, что поведение человека в организации и результаты его деятельности полностью зависят от социальных условий, в которых данный человек находится, и от отношений, сложившихся между рабочими и менеджерами. Абрахам Маслоу, представитель данной школы научного управления, разработал важнейшую для менеджмента теорию – пирамиду человеческих потребностей. Еще одним известным ученым, ярким представителем данной школы является Мэри Паркер Фоллет, которая была одним из первых теоретиков, обосновывающих необходимость научного исследования психологических аспектов управления. Она одна из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении и боролась за создание атмосферы подлинной общности интересов. Фредерик Херцберг, который также был представителем данной школы, разработал систему мотивации, зависящую от удовлетворенности и неудовлетворенности работой.

4 этап развития системы управления называется «Школа количественных методов». Длится данный этап с 1970-х годов по 2000 год. Данный этап развития системы управления стал возможным благодаря развитию таких наук как математика, кибернетика, статистика, экономика. Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы в организации и отношения между ними. Наиболее яркими представителями данной школы являются такие ученые, как Л.В. Канторович, Л. Берталанфи, А. Гольдбергер и др. При использовании методов научного исследования операционных процессов организации сначала уточняется проблема, затем разрабатывается модель ситуации, далее переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение проблемы. Среди наиболее значимых результатов использования методов данной школы можно выделить модели оценки социоэкономической эффективности управления персоналом, различные мотивационные модели и др. [25]

5 этап развития системы управления называется «Современный период управления». Длится данный этап с начала 2000-х годов по настоящее время. Данный этап можно охарактеризовать как комбинированный, т.к. он сочетает в себе положительные черты от всех предыдущих этапов. Сегодня в системе управления используются административные методы, количественные показатели, различные мотивационные программы, научный подход, а также учитываются личные интересы работников. В современной системе управления активно применяются информационные технологии, различные психологические тренинги и тесты, а также механизмы, направленные на сплочение коллектива. Большинство руководителей предприятий отчетливо понимают, что люди являются главной ценностью организации и залогом успешного развития компании, поэтому системе управления персоналом сегодня уделяется пристальное внимание.

А.Я. Кибанов выделяет следующие цели организации:

- Экономические, которые характеризуются получением расчетной величины прибыли от реализации продукции компании или ее услуг.
- Научно-технические, которые характеризуются обеспечением заданного научно-технического уровня продукции компании и разработок, а также повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.
- Производственно-коммерческие, которые характеризуются производством и реализацией продукции в заданном объеме и с заданной ритмичностью.
- Социальные, которые характеризуются достижением заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. [26]

Каждая из вышеперечисленных целей отражается и в системе управления персоналом. Так, для того, чтобы удовлетворялись экономические и производственно-коммерческие цели организации, службе по управлению персоналом необходимо сформировать штат сотрудников, которые будут приносить прибыль компании, осуществляя свою трудовую деятельность. Для того чтобы удовлетворялись научно-технические цели организации, ее сотрудники должны иметь высокую квалификацию, проходить обучение и повышение квалификации, осваивать новые технологии работы и внедрять их на производство. Для того чтобы удовлетворялись социальные цели организации необходимо формирование мотивационной программы для работников, определение потребностей работников, анализ степени их удовлетворенности.

Задачи службы по управлению персоналом формулируются согласно основной цели ее деятельности и, как правило, закрепляются в Положении о подразделении компании.

Задачи, которые стоят перед службой по управлению персоналом можно условно разделить на несколько разных направлений. Первое направление – учетно-контрольное, которое включает в себя решение следующих задач: прием персонала, учет персонала, работа с временно-отсутствующим персоналом, увольнение персонала. Второе направление – планово-регулятивное, которое включает в себя решение следующих задач: подбор персонала, расстановка персонала, адаптация персонала, перемещения персонала. Третье направление – отчетно-аналитическое, которое включает в себя решение следующих задач: изучение и оценка персонала, аттестация сотрудников, проведение аналитической работы и подготовка отчетности. Четвертое направление – координационно-информационное, которое включает в себя решение следующих задач: профессиональная подготовка и переподготовка работников, прием работников по различным вопросам, работа с письменными обращениями сотрудников, архивная и справочная работа. Пятое направление – организационно-методическое, которое включает в себя решение следующих задач: документирование деятельности работников, планирование и руководство кадровой работой, осуществление работы с персоналом в подразделениях компании. [27]

К общим задачам службы по управлению персоналом относятся:

- Обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- Создание необходимых условий для эффективного использования знаний, опыта и навыков работников;
- Совершенствование системы оплаты труда и мотивационной политики предприятия;
- Повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала организации;

- Предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, стимулирование творческой активности работников;
- Формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- Совершенствование методов отбора, оценки и аттестации работников;
- Управление карьерой сотрудников, а также внутренними перемещениями персонала в организации;
- Участие в разработке организационной стратегии компании. [28]

Функции службы по управлению персоналом определяются поставленными перед ней задачами.

Л.К. Аверченко выделяет следующие основные функции службы по управлению персоналом: обеспечение предприятия кадрами, обучение сотрудников, оформление трудовых правоотношений, организация оплаты труда, аттестация рабочих мест, оценка труда, контроллинг персонала, маркетинг персонала, социальное партнерство и др. Отдельно при этом выделяется такая функция службы по управлению персоналом как формирование трудовых ресурсов, которая включает в себя несколько составляющих. Во-первых, это планирование потребности в трудовых ресурсах, во-вторых, это организация практических мероприятий по набору кадров, в третьих, это проведение социальной политики организации. Еще одной важной функцией, которую автор выделяет как отдельную, является управление талантами, т.е. потенциалом работников компании. Данная функция становится в последнее десятилетие все более актуальной, поскольку рынок труда постоянно расширяется, появляются новые интересные сферы деятельности, на рынке трудовых ресурсов все больше ценятся разноплановые специалисты, которые умело совмещают несколько специальностей, постоянно саморазвиваются и представляют собой

высококвалифицированных универсальных работников. Практика показывает, что чем больше в компании работает таких специалистов, тем компания успешнее осуществляет свою деятельность, при этом не боится осваивать новые технологии и направления деятельности. При осуществлении данной функции необходим постоянный мониторинг изменений потребностей работников, т.к. чем больше человек развивает в себе навыков, умений и знаний, тем больше у него появляется потребностей, и система мотивации существенно меняется. [29]

Помимо основных функций служба по управлению персоналом занимается также документационным обеспечением работников различными методическими и нормативными документами, реализацией программ по укреплению связей работников организации и руководства, лизингом персонала, формированием кадрового резерва организации, формированием и поддержанием на должном уровне имиджа организации и др.

Функции службы по управлению персоналом зависят от структуры данной службы, сферы деятельности организации, ее размеров, стиля руководства компанией и др. Следует отметить, что в настоящее время службы по управлению персоналом существенно расширяют круг своих функций, что связано с научно-техническим, информационным и социальным развитием общества. При этом в работе службы по управлению персоналом преобладают не учетные функции, а аналитические и организационные. Становится возможным сделать вывод о том, что работа службы по управлению персоналом является одной из важнейших в современной организации, т.к. данная служба осуществляет тактическое и стратегическое управление организацией, т.к. управляет главным и самым важным ресурсом компании.

Структура службы по управлению персоналом может быть различной. На структуру службы по управлению персоналом влияют несколько факторов.

Во-первых, отношение руководства компании к вопросу подбора кадров на предприятии. Если подбор кадров на предприятии осуществляется номинально, т.е. данная сфера на производстве в полной мере не реализована, то и структура службы по управлению персоналом будет не развитой. Во-вторых, возможности, которыми обладает компания, т.е. чем больше у компании финансовых возможностей, тем больше людей данная компания сможет трудоустроить и сформировать полноценную службу по управлению персоналом. Если же у компании финансовые затруднения, то все функции по управлению персоналом будет совмещать в себе один сотрудник или сам руководитель предприятия. В третьих, на структуру службы по управлению персоналом влияет сфера деятельности компании и ее размер. Так, если компания работает в сфере торговли/предоставления услуг или компания большая по размеру, и там очень большой объем работы с персоналом, то структура службы подразумевает наличие нескольких разных направлений, таких как подбор кадров, обучение, аттестация и т.п. Если же предприятие небольшое, текучесть персонала невысокая, то и функций по работе с персоналом становится меньше, и развернутая структура службе по управлению персоналом будет не нужна. [30]

Еще одним важным моментом является организационная структура всего предприятия и место службы по управлению персоналом в данной организационной структуре. Как отмечает А.Я. Кибанов, есть несколько вариантов расположения службы по управлению персоналом в организационной структуре предприятия. Вариант первый предполагает, что служба по персоналу подчинена администрации компании, находится она при этом в единой функциональной подсистеме, как и другие координирующие службы предприятия. Вариант второй предполагает, что служба по управлению персоналом подчинена коммерческому директору предприятия, который координирует все операционные процессы,

происходящие на предприятии. Данный вариант подходит для небольших компаний, в которых коммерческий директор способен контролировать все важные операционные процессы на предприятии, а также, если руководство еще не определило роль кадровой службы на предприятии. Вариант третий предполагает, что кадровая служба подчинена напрямую руководителю компании и в иерархической структуре расположена обособленно от всех других подразделений компании. Вариант четвертый предполагает, что служба по управлению персоналом организационно включена в руководство компанией. Данный вариант является наиболее типичным для развитых компаний, где сфера управления персоналом выделена в качестве равнозначной подсистемы управления, наряду с остальными подсистемами управления. Независимо от того, какое место служба по управлению персоналом занимает на предприятии, обязательными являются функции, которыми данная служба наделена. Обязательными функциями являются подбор и расстановка кадров, документационное обеспечение персонала и кадровое делопроизводство, обучение и переобучение сотрудников, проведение аттестаций персонала и кадрового аудита, ротация кадров и увольнение сотрудников. [31]

Для эффективного управления персоналом руководители компаний и служба по управлению персоналом должны придерживаться нескольких важных принципов управления персоналом.

1. Принцип умелого использования и сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении, который заключается в возможности обсуждения и принятия решений между руководством и сотрудниками компании.
2. Принцип научной обоснованности заключается в том, что все управленческие решения в организации осуществляются на базе применения научных методов и подходов.

3. Принцип плановости заключается в установлении основных направлений развития организации в перспективе, предусматривающих заранее намеченную систему деятельности в порядке последовательности и сроков выполнения работ.
4. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности заключается в том, что каждый работник организации наделяется определенными полномочиями, осуществляет возложенные на него трудовые функции и несет ответственность за результаты своей деятельности.
5. Принцип мотивации и стимулирования заключается в следующем: чем тщательнее руководители осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее становится программа мотивации работников.
6. Принцип демократизации управления, при котором обеспечивается активное и равноправное участие в коллективной деятельности всех сотрудников организации.
7. Принцип системности заключается в тесной взаимосвязи решений экономического, технологического, социально-культурного характера в процессе управления.
8. Принцип эффективности заключается в том, чтобы поставленные цели были достигнуты в короткие сроки с наименьшими потерями человеческой энергии.
9. Принцип оптимальности, который характеризуется соотношением между централизацией и демократизацией, соединением творческой активности коллектива и руководства компании.
10. Принцип контроля по исполнению решений, заключается в постоянном наблюдении за деятельностью работников компании с целью предотвращения ошибок и более эффективного достижения целей.
11. Принцип разделения труда, предполагающий управление специализацией работников в процессе их трудовой деятельности.

12. Принцип профессионализма и компетенции, который предполагает наличие у работников компании высокого уровня подготовки и способность выполнять профессиональные задачи на высоком уровне.
13. Принцип согласования личных и общественных интересов заключается в принятии руководством таких решений, при которых соблюдаются в полной мере интересы работников, трудовые функции при этом исполняются и основные цели организации достигаются.
14. Принцип адаптации к новым условиям деятельности, заключается в постоянном стремлении совершенствования своей трудовой деятельности со стороны всех работников организации.
15. Принцип правовой и социальной защищенности, который заключается в строгом соблюдении и исполнении норм Конституции РФ, законов и основанных на них правовых актов. Данный принцип предусматривает также знание всеми работниками норм права и использование этих знаний в своих интересах и интересах компании. [32]

Методы управления персоналом представляют собой способы направления деятельности персонала на решение возложенных на него производственных задач. А.И. Турчинов предлагает следующую классификацию методов управления персоналом.

- Административные методы, суть которых заключается в установлении административных норм принятия решений и распоряжений, контроле их исполнения, а также поддержании у персонала высокого уровня организованности, порядка и исполнительской дисциплины. Данные методы задействуют поведенческие мотивы персонала, такие как ответственность, дисциплинированность, чувство долга, стремление следовать корпоративной культуре и лояльность к компании. Недостатки административных методов заключаются в увеличении текучести кадров,

а также в безразличном машинальном отношении коллектива к своим трудовым обязанностям.

- Экономические методы, которые призваны стимулировать деятельность персонала, повышать материальную заинтересованность работников в достижении более эффективных результатов. Данную группу методов можно разделить на 2 части: экономические методы, действующие в рамках предприятия (выплата заработной платы, премирование, участие сотрудников в прибыли компании) и общегосударственные экономические методы (налоговая система страны, кредитно-финансовые механизмы отдельных регионов и страны в целом). При неправильном применении данных методов возникают отрицательные моменты, которые могут привести к убыткам, забастовкам персонала и даже к банкротству компании.
- Правовые методы, направленные на формирование у персонала правосознания, правовой ответственности и культуры. Данная группа методов вводит деятельность персонала в законные рамки и придает ей правовой характер. Данная группа методов включает в себя императивные (обязательные к исполнению), диспозитивные (предписывающие что можно делать и чего делать нельзя), рекомендательные (указывающие как поступить в той или иной трудовой ситуации) и поощрительные (одобряющие деятельность сотрудников, творчески руководствующихся нормами права).
- Социально-психологические методы, которые представляют собой способы воздействия на сознание и поведение людей в целях социализации членов общества, а также формирования у персонала социальной солидарности, творческого отношения к делу, инициативы, создания деловой обстановки в трудовом коллективе. Одна из основных целей социально-психологических методов – формирование благоприятного психологического климата в коллективе, который

способствует активизации деятельности сотрудников и повышению степени удовлетворенности процессом труда. При реализации данных методов необходим ориентир на психологическое состояние каждого работника и коллектива в целом.

- Морально-этические методы, которые характеризуются как способы нравственного регулирования действий человека во всех сферах его жизнедеятельности, в том числе в труде, в отношениях с окружающими его людьми. При реализации данных методов предполагается ориентир на нравственные ценности членов организации, их соответствие понятиям добра; нравственные нормы, приобретающие характер императива, и предопределяющие поведение человека в различных обстоятельствах; нравственные санкции, связанные с одобрением или осуждением поступков человека, в зависимости от совпадения с требованиями морали и этики. Данные методы нацеливают персонал организации на честное и добросовестное выполнение трудовых обязанностей. [33]

### 1.3. Основные аспекты деятельности службы по управлению персоналом на предприятии малого бизнеса

Для любого предприятия деятельность службы по управлению персоналом является чрезвычайно важной. На крупных и средних предприятиях существуют самостоятельные отделы, занимающиеся управлением персоналом. Функционал таких отделов чрезвычайно широк. Обычно функции разбиваются на несколько направлений. Первое направление включает в себя поиск, отбор, набор персонала. Данное направление можно назвать первичным в работе с персоналом. Второе направление включает в себя такие функции как адаптация, обучение, оценка, ротация персонала. Данное направление можно считать вторичным в работе с персоналом. Отдельно можно также выделить третье направление, которое включает в себя

кадровое делопроизводство, определение мотивационной политики компании и другие функции. При этом структура отдела управления персоналом имеет несколько разветвлений, т.к. каждую группу функций выполняют разные люди. На предприятиях малого бизнеса не всегда присутствует отдельно сформированная служба по управлению персоналом, зачастую бывает так, что набором персонала занимается сам руководитель компании, обучением новых сотрудников занимаются другие работники компании, кадровым делопроизводством занимается секретарь руководителя. При этом на малых предприятиях может не быть многих важных функций, необходимых для полноценной работы с персоналом. Существует несколько особенностей управления на малом предприятии.

- Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Данная особенность характеризуется тем, что на предприятиях малого бизнеса высоко ценятся универсальные работники, способные сочетать в себе сразу несколько различных специальностей. Это позволяет руководителю сэкономить на большом штате сотрудников, а у работников есть возможность проявить свои силы сразу в нескольких разных направлениях деятельности. Здесь проявляется также одна из сильных сторон малого бизнеса – свобода в определении круга обязанностей и способность в быстрым переменам.

- Отсутствие многоуровневой организационной культуры. Данная особенность характерна тем, что карьера сотрудников происходит через расширение и усложнение функциональных обязанностей, рост профессионализма, но при этом, зачастую, без изменения должностного статуса. Карьера на предприятиях малого бизнеса преимущественно горизонтальная, центростремительная, либо внутриорганизационная. Любое изменение функциональных обязанностей должно сопровождаться

изменением уровня оплаты труда, но практика показывает, что на многих малых предприятиях это не соблюдается.

- Высокая степень информированности работников. Данная особенность характерна тем, что руководителю малого предприятия не представляется возможным скрыть от персонала отношения и методы работы с клиентами компании, с государственными структурами, с конкурентами и партнерами компании. Можно говорить о некоторой степени зависимости руководителя от работников, т.к. чем большей информацией владеют работники компании, тем больше рычагов давления они имеют на руководителя и, возможно, имеют какую-либо компрометирующую руководителя информацию.
- Низкая степень бюрократизма. Данная особенность характерна тем, что на предприятиях малого бизнеса, в отличие от крупных компаний, отсутствуют многие регламентирующие документы, действия работников, которые необходимо документировать основаны на системе неофициальных установок. С одной стороны данная особенность располагает к индивидуальному подходу к каждому работнику, к получению качественной и честной обратной связи, но с другой стороны увеличивается риск возникновения конфликтов и антипатий между работниками и руководством предприятия.
- Отсутствие полноценного обучения/переобучения сотрудников. Данная особенность характерна тем, что многие руководители, недооценивая важность обучения персонала либо вообще его не проводят, либо ограничиваются первичным обучением при входе сотрудника в компанию. Такое отношение к обучению/переобучению сотрудников негативно сказывается на уровне квалификации работников, на их производительности, на успешности развития бизнеса в целом. Особенно остро данная проблема проявляется на предприятиях, задействованных в сфере обслуживания населения, где высокая квалификация работников и сервисный подход имеют приоритетное значение.

- Повышенные требования к личным качествам сотрудника. Данная особенность характерна тем, что большинство предприятий малого бизнеса представляет собой небольшой сплоченный коллектив с уже сформированным пониманием набора определенных личных качеств сотрудника, морально-психологическим климатом, корпоративной культурой. При этом, если новый сотрудник не будет отвечать всем требованиям, которые коллектив к нему предъявляет, то велика вероятность того, что работать полноценно сотрудник в данном коллективе не сможет.
- Социальная незащищенность работников. Данная особенность характерна тем, что из-за отсутствия полноценной формализованности трудовых отношений работники зависят от степени лояльности руководителя к ним. Не на всех предприятиях малого бизнеса соблюдаются нормы охраны труда и Трудового кодекса. Работников малых предприятий не могут защитить профсоюзные организации, коллективные договоры заключаются крайне редко. К тому же малые предприятия сильнее подвержены экономическим кризисам, чем крупные, и другим агрессивным проявлениям внешней среды.
- Различия в стартовых условиях предприятий. Данная особенность характерна тем, что большинство крупных предприятий на момент начала работы уже обладает определенными материальными ресурсами (помещениями, оборудованием, транспортом и тп.), в отличие от предприятий малого бизнеса. Это дает возможность крупным предприятиям развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу на предприятии, вкладывать средства в развитие и обучение персонала. Предприятиям малого бизнеса не всегда удается выделить средства на данное направление работы с персоналом. [34]

Все вышеперечисленные особенности управления малыми предприятиями показывают, насколько сильны различия между крупными и малыми предприятиями. Руководитель малого предприятия должен обладать целым

набором личных качеств и характеристик для осуществления эффективного управления персоналом, т.к. на малом предприятии происходит тесное взаимодействие между руководителем и работниками. Работники малого предприятия видят в руководителе сразу несколько сочетаемых ролей: дипломата с навыком ведения переговоров, опытного менеджера, определяющего стратегию развития организации, координатора распределения задач и контроля над ними, финансиста, знающего тонкости бухгалтерского учета, генератора идей, наставника, к которому можно обратиться за советом, психолога, умеющего разрешить конфликтные ситуации. Руководитель должен обязательно обладать авторитетом в глазах работников, при этом критериями авторитета являются компетентность, стиль руководства, эффективное выполнение трудовых функций, а также личные качества. Нельзя не отметить, что чем выше авторитет руководителя в организации, тем эффективнее деятельность всей организации и более сплоченный коллектив. Поскольку на предприятиях малого бизнеса наблюдается невысокая степень формализованности, то значение авторитета руководителя становится первостепенным. На предприятиях, где авторитет руководителя низкий, применяются преимущественно принудительные методы воздействия на работников, а это, в свою очередь напрямую влияет на производительность труда и морально-психологический климат в коллективе. Немаловажным является выбранный стиль руководства организацией. Существуют три наиболее распространенных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Каждый из стилей руководства характеризуется определенным набором отличительных характеристик. Так, в авторитарном стиле руководства акцент делается на жесткие приказы и распоряжения, все управленческие решения осуществляет руководитель, не советуясь при этом с подчиненными. Мнения работников при этом стиле руководства не учитываются, возражения не принимаются. Данный стиль наиболее эффективен в организациях с низким уровнем

трудо­вой дис­ци­п­ли­ны, а так­же в эк­стремаль­ных си­ту­а­ци­ях. Де­мо­к­ра­ти­че­ский стиль ру­ко­вод­ства ха­рак­те­ри­зу­ет­ся рас­пре­де­ле­ни­ем пол­но­мо­чий ме­жду ру­ко­вод­и­те­лем, его за­ме­ст­и­те­ля­ми и под­чи­нен­ны­ми. М­не­ние всех ра­бот­ни­ков уч­и­ты­ва­ет­ся при вы­не­се­нии ре­ше­ний, со­г­ла­со­ва­ние про­ис­хо­дит кол­ле­ги­аль­но, ин­фор­ми­ро­ва­ние кол­лек­ти­ва по важ­ным для них во­про­сам про­ис­хо­дит ре­гу­ляр­но и сво­е­вре­мен­но. При дан­ном сти­ле ру­ко­вод­ства на­блю­да­ет­ся на­и­бо­лее бла­го­при­ят­ный пси­хо­ло­гический кли­мат в кол­лек­ти­ве. Ли­бер­аль­ный стиль ру­ко­вод­ства ха­рак­те­ри­зу­ет­ся от­сут­ствием ак­тив­но­го уч­а­стия ру­ко­вод­и­те­ля в управ­ле­нии кол­лек­ти­вом. Кон­троль ра­боты про­ис­хо­дит ре­дко, все важ­ные ор­га­ни­за­ци­он­ные во­про­сы ре­ша­ют­ся кол­лек­ти­вом без уч­а­стия ру­ко­вод­и­те­ля. Та­кой стиль ру­ко­вод­ства на­и­бо­лее пред­поч­ти­те­лен в ор­га­ни­за­ци­ях, где со­труд­ни­ки от­ли­ча­ют­ся са­мо­сто­ятель­но­стью, вы­со­кой сте­пенью дис­ци­п­ли­ни­ро­ван­но­сти и са­мо­кон­тро­ля, а так­же твор­че­ской ин­ди­ви­ду­аль­но­стью. [35] Пра­кти­ка по­ка­зы­ва­ет, что для на­и­бо­лее эф­фек­тив­но­го управ­ле­ния ма­лым пред­при­яти­ем ру­ко­вод­и­те­лю не­об­хо­ди­мо ком­би­ни­ро­вать в сво­ей ра­боте все вы­ше­пе­ре­чис­лен­ные сти­ли ру­ко­вод­ства, ана­ли­зи­руя при этом кон­крет­ную си­ту­а­цию. Ру­ко­вод­и­тель ор­га­ни­за­ции мо­жет скло­нять­ся к ка­ко­му-то од­но­му сти­лю ру­ко­вод­ства, за­ви­с­еть это бу­дет от лич­ност­ных осо­бен­но­стей и тем­пе­ра­мен­та ру­ко­вод­и­те­ля.

По­ми­мо клас­сичес­ких сти­лей ру­ко­вод­ства су­ще­ствует не­сколь­ко кон­цеп­ций сти­ля ру­ко­вод­ства. Осо­бен­но­сти ма­ло­го пред­при­ятия в пол­ной мере уч­и­ты­ва­ет кон­цеп­ция, пред­ло­жен­ная а­ме­ри­кан­скими ис­сле­до­ва­те­ля­ми Вик­то­ром Вру­мом и Фи­ли­ппом Йет­то­ном. Дан­ная кон­цеп­ция пред­по­ла­га­ет на­ли­чие пяти раз­лич­ных сти­лей ру­ко­вод­ства, в за­ви­с­имости от то­го, в ка­кой сте­пени ру­ко­вод­и­тель до­пус­ка­ет под­чи­нен­ных к уч­а­стию в при­ня­тии ре­ше­ний.

- Ав­то­к­ра­ти­че­ский, при ко­то­ром ру­ко­вод­и­тель са­мо­сто­ятель­но, еди­но­лич­но при­ни­ма­ет ре­ше­ние ис­хо­дя из име­ю­щей­ся у него ин­фор­ма­ции.

- Авторитарно-информационный, при котором информацию руководитель получает от подчиненных, но решение принимает самостоятельно и единолично.
- Консультативный, при котором руководитель излагает проблему индивидуально нескольким подчиненным, не собирая их при этом в группу, а потом самостоятельно принимает решение.
- Консультативно-групповой, при котором руководитель излагает проблему группе из нескольких подчиненных, выслушивает все их идеи и предложения, а потом принимает решение самостоятельно.
- Стиль «полного участия», при котором руководитель излагает проблему группе подчиненных и вместе с ними участвует в оценке альтернатив и согласовании окончательного решения. [36]

Личные качества, которыми обладают работники, имеют значение для любой компании. Большинство работодателей желают видеть у своих работников наличие таких качеств как ответственность, исполнительность, инициативность, коммуникабельность, честность. Персонал, задействованный в малом бизнесе помимо вышеперечисленных качеств обязательно должен обладать рядом других качеств. Среди них можно отдельно выделить несколько основных качеств:

- находчивость, т.к. в условиях динамичного развития компании и собственной работы иногда нужно находить особые пути достижения целей;
- решительность, т.к. работники малого бизнеса наделены широким спектром полномочий для достижения целей;
- креативность, т.к. развитие собственного творческого потенциала способствует развитию личности работника, что, в свою очередь, сказывается и на развитии бизнеса;

- возможность полной самоотдачи, т.к. зачастую для достижения одной общей цели необходим потенциал всех работников;
- способность работать в режиме многозадачности, т.к. работники в малом бизнесе сочетают в себе функционал нескольких специалистов одновременно;
- нацеленность на результат, т.к. в малом бизнесе все успехи и неудачи работники чувствуют гораздо острее, чем в крупной компании, каждый из работников знает конечную цель своей деятельности, значимость своего личного вклада в общее дело, конечную цель деятельности всей организации.

Еще одной важной характеристикой персонала в малом бизнесе является организационная приверженность, которая представляет собой психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней. Приверженные к организации люди имеют более высокий уровень уважения к себе и к другим, они готовы принимать изменения без сопротивления и паники, они полагаются на собственное мнение, менее подвержены влиянию пропаганды, они стремятся к профессиональному росту и развитию. Для организации приверженность сотрудников будет выражаться в следующем: работники будут развивать творческий потенциал, будут поддерживать инновационный путь развития, что, зачастую, имеет решающее значение для конкурентоспособности организации. Помимо этого будет увеличиваться производительность труда, будут сокращаться конфликтные ситуации. [37]

На степень приверженности персонала организации сильное влияние оказывает мотивационная политика организации, которая представляет собой комплекс мер, направленных на рост производительности труда, достижение максимальных результатов с наименьшими затратами, а также на повышение

уровня доходов работников в зависти от эффективности деятельности предприятия. В малом бизнесе мотивация играет одну из первостепенных ролей, т.к. сотрудники сочетают несколько разных специальностей и не имеют при этом возможности для карьерного роста. Мотивационная политика организации сочетает в себе материальное и нематериальное стимулирование работников. Материальное стимулирование работников делится на основную оплату труда, дополнительную оплату труда и различные социальные выплаты и льготы. Основная оплата труда представляет собой вознаграждение работника за его труд, согласно объемам и качеству выполняемой работы. Данные выплаты имеют обязательный характер, они не могут быть ниже уровня минимального размера оплаты труда, который на сегодняшний день составляет 8581 рублей для Томской области. [38] Дополнительная оплата труда представляет собой переменную часть денежного вознаграждения и напрямую зависит от результативности труда работника. Социальные выплаты представляют собой вознаграждения, не связанные с качеством количеством труда работника, т.е. их получают работники за сам факт работы в данной организации. Сюда относятся выплаты определенные законодательством РФ: оплата отпусков, листов нетрудоспособности и т.п., а также выплаты, присущие для данной организации, например дополнительная медицинская страховка, бесплатная система питания, оплата транспортных расходов и т.п. Нематериальное стимулирование работников представляет собой совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются с целью поощрения труда. Среди наиболее известных нематериальных стимулов следует отметить: гибкий график рабочего времени, вынесение работникам благодарностей за эффективную работу, поведение корпоративных праздников, предоставление фирменной одежды, проведение профессиональных конкурсов для сотрудников, возможность пользоваться услугами компании по специальным ценам и др. При формировании системы

мотивационной политики службе по управлению персоналом необходимо ориентироваться на потребности, нормы и ценности работников. Для определения потребностей работников с каждым из них необходима личная беседа, проведение специальных тестов. Система мотивации сотрудников напрямую влияет на степень удовлетворенности работой, на уровень текучести кадров, а также на уровень производительности труда. [39]

Первоначальной задачей для службы по управлению персоналом на любом предприятии является подбор сотрудников с требуемым уровнем квалификации и необходимым набором знаний, навыков и умений. Процесс подбора персонала можно условно разделить на поиск кадров внутри организации (внутренний рекрутинг) и поиск кадров за пределами организации (внешний рекрутинг). Внутренний рекрутинг является наиболее распространенным в крупных и средних компаниях, где ведется активная работа с кадровым резервом организации. На предприятиях малого бизнеса такая форма привлечения персонала так же имеет место, особенно в компаниях, занятых в сфере торговли и имеющих разветвленную систему расположения подразделений организации. Основными преимуществами внутреннего рекрутинга являются: укрепление авторитета руководства, незначительные финансовые расходы, отсутствие проблем с адаптацией сотрудников. Среди недостатков данного метода следует выделить возможное сопротивление со стороны руководителей отделов, откуда уходят сотрудники, а также возможное отсутствие подходящих кандидатов среди кадровых резервистов. На предприятиях малого бизнеса наиболее распространенным является внешний рекрутинг, который может осуществляться несколькими способами.

- Подбор персонала при помощи сотрудников организации, когда новые сотрудники привлекаются посредством распространения информации об открытых в компании вакансиях в близком окружении работников

(друзья, родственники, бывшие коллеги, однокурсники и т.п.). Среди достоинств данного метода можно выделить отсутствие финансовых затрат, быструю скорость закрытия вакансий, легкую адаптацию новых сотрудников. Среди недостатков следует выделить возможную необъективность оценки потенциальных работников, излишнюю осведомленность новых сотрудников о делах компании, риск развития конфликтных ситуаций, основанных на личных обидах.

- Самопроявившиеся кандидаты, которые самостоятельно отслеживают появление открытых вакансий в интересующих их компаниях. В данной ситуации необходимо подчеркнуть важность имиджа для компании, ведь чем положительнее будет имидж компании, тем большее число людей будет стремиться попасть на работу в данную компанию. В большинстве организаций службы по управлению персоналом ведут базу данных потенциальных кандидатов, что является аналогом кадрового резерва.
- Подбор персонала с привлечением СМИ, при котором объявления об открытых вакансиях размещаются в газетах, на телевидении, на радио и в интернете. Основным преимуществом данного метода является охват широкого круга потенциальных кандидатов при относительно низком уровне финансовых затрат. Недостатком данного метода служит излишний наплыв потенциальных кандидатов, на процесс отбора которых уходит большое количество времени.
- Подбор персонала, посредством посещения учебных заведений, при котором происходит решение сразу нескольких важных задач, которые стоят перед службой по управлению персоналом. Во-первых, данный метод позволяет в короткие сроки закрыть большое количество вакантных мест легко обучаемыми кадрами, зарплатные ожидания которых значительно ниже, чем у других соискателей. Во-вторых, проводя презентацию компании в учебном заведении, происходит представление имиджа компании. В третьих, происходит налаживание связей с

преподавателями учебных заведений, которое в будущем может способствовать внедрению в работу компании инноваций.

- Подбор персонала посредством обращения в государственные центры занятости населения. Преимуществом данного метода является наличие постоянно пополняющейся базы данных кандидатов, зарплатные ожидания которых существенно ниже, чем у других соискателей. Главный недостаток данного метода – низкая квалификация соискателей, отсутствие опыта работы и нужного образования.
- Подбор персонала посредством привлечения коммерческих кадровых агентств, которые за определенный гонорар осуществляют поиск и подбор нужного персонала. Основным преимуществом данного метода является предоставление уже готовых к работе кандидатов, отвечающих всем заявленным требованиям организации, уже проверенных с помощью различных тестов и интервью. Главным недостатком данного метода является высокий уровень финансовых затрат со стороны предприятия.

[40]

Управление персоналом в малом бизнесе представляет собой сложную систему взаимоотношений между руководителем компании и работниками. На крупных предприятиях возникающие с персоналом проблемы призвана решать служба управления персоналом, но на маленьких предприятиях данная служба не всегда имеет место, поэтому данная обязанность возлагается на руководителя компании. При решении проблем с персоналом могут возникать различного рода непонимания между руководителем и сотрудниками, что будет препятствовать развитию нормальных взаимоотношений в коллективе, а также развитию компании в целом. Проблемы, с которыми могут столкнуться руководители малых предприятий и служба по управлению персоналом в малых предприятиях, можно условно разделить на три блока – правовой, управленческий и организационный.

Основными факторами, определяющими данные проблемы, являются форма собственности предприятия и структура персонала. Все блоки проблем тесно связаны между собой, т.к. сама специфика работы с персоналом подразумевает включение всех трех блоков. Правовой блок проблем с персоналом на малом предприятии характеризуется тем, что многие руководители малых предприятий не трудоустраивают сотрудников согласно нормам Трудового Кодекса РФ, не производят отчисления за своих работников в пенсионный фонд РФ и страховые компании. Нередко встречаются факты невыплаты работникам положенных заработных плат, или выплаты не в полном объеме. В связи с этим работникам не представляется возможным отстаивание своих интересов в надзорных органах, таких, например, как трудовая инспекция РФ, и в судах. Управленческий и организационный блоки проблем характеризуются тем, что руководители малых предприятий не всегда обладают достаточным объемом знаний основ менеджмента, психологии, конфликтологии, правоведения, документоведения и т.п. Каждый руководитель стремится привлечь на работу в компании высококвалифицированные кадры, но при этом, он не всегда может предоставить все необходимые условия для работы таких специалистов. Для компаний, которые заняты в сфере обслуживания клиентов, существует проблема, когда с увольнением одного из сотрудников определенная часть клиентов уходит за этим сотрудником, как правило, в конкурирующую организацию. Еще одной важной проблемой на малых предприятиях является «уникальность» специалистов. Поскольку предприятие небольшое и нанять большой штат работников не позволяют финансовые возможности, то и специалистов на предприятии немного, функциональные обязанности поделены между ними не по специализации, а по количеству распределенных поровну функциональных обязанностей. Так, с увольнением кого-то из сотрудников, может произойти серьезный сбой в работе всего предприятия.

На основании теоретических данных, рассмотренных в первой главе, было сформулировано несколько выводов:

- Малое предпринимательство оказывает сильное влияние на развитие экономики страны, выполняя такие функции как: инновационность экономики страны, поддержание нормальной конкурентоспособной среды, создание дополнительных рабочих мест, противодействие монополизации экономики, а также расширение потребительского спроса и повышение профессиональной активности людей;
- Малое предпринимательство на сегодняшний момент имеет ряд проблем, отражающихся на динамике его развития. Проблемы малого предпринимательства: высокий уровень конкуренции на рынке, высокий уровень коррумпированности государственных органов власти, несовершенство системы налогообложения и кредитной политики, низкий уровень культуры и опыта руководителей предприятий малого бизнеса, низкий уровень социальной защищенности работников и др.;
- Малому предпринимательству сегодня оказывается активная поддержка со стороны государства, которая выражается в развитии различных инновационных центров, развитии сферы правового регулирования данной отрасли, налогообложения, создании информационных и образовательных платформ для поддержки субъектов малого предпринимательства;
- Служба по управлению персоналом занимает важное место в структуре организации, т.к. персонал является главной ценностью и важнейшим ресурсом компании, поэтому необходимо вести четкую, планомерную работу по профессиональному развитию и карьерному продвижению сотрудников;
- Определение и четкое исполнение функций и задач, возложенных на службу по управлению персоналом, а также применение в работе

принципов и методов управления, будет являться гарантом развития персонала в частности, а также развития предприятия в целом;

- Служба по управлению персоналом в малом бизнесе представляет собой сложную специфичную систему, вследствие некоторых особенностей, присущих субъектам малого бизнеса. К таким особенностям относятся: универсализация работников, отсутствие многоуровневой организационной структуры, высокая степень информированности работников, низкая степень бюрократизации на малых предприятиях, отсутствие системы обучения сотрудников, низкая социальная защищенность работников малого бизнеса;
- На предприятиях малого бизнеса большое значение имеет уровень приверженности персонала, т.к. он напрямую влияет на производительность труда работников, и, как следствие на динамику развития предприятия;
- Методы подбора персонала с малом бизнесе чрезвычайно обширны, но для достижения высокой эффективности процедуры подбора персонала, необходимо применять комплекс методов.

## 2. ГЛАВА 2. СЛУЖБА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЛАНЕТА ЗОО»

### 2.1. Общая характеристика предприятия

Компания «Планета Зоо» представляет собой сеть зоомагазинов и ветеринарных аптек. Компания была создана в 2008 году в городе Томск. На данный момент филиалы компании представлены в четырех городах Западно-Сибирского Федерального округа: Томске, Северске, Новосибирске и Кемерово. В Томске сегодня функционируют 24 магазина, в Северске функционируют 4 магазина, в Новосибирске функционируют 6 магазинов, в Кемерово функционируют 4 магазина. В Томске магазины представлены во всех районах города: в Октябрьском районе расположены 8 магазинов, в Советском районе расположены 6 магазинов, в Кировском районе расположены 6 магазинов, в Ленинском районе расположены 4 магазина. Миссия компании сформулирована следующим образом: «Мы продаем товары, которые делают жизнь людей и их любимых питомцев комфортнее и счастливее!». У компании есть свой сайт в интернете, собственный интернет-магазин, а также действующие аккаунты в социальных сетях, с помощью которых ведется активная работа в сети интернет.

Магазины сети «Планета Зоо» представляют собой торговые точки, полностью оборудованные для осуществления торговой деятельности, в соответствии с законодательством РФ. В среднем площадь каждого магазина составляет 100 кв метров. В каждом магазине расположены стеллажи с товаром, кассовая зона, подсобное помещение. Обязательным условием является размещенный в каждом магазине стенд с информацией о компании, лицензией на осуществление торговой деятельности и торговлю ветеринарными препаратами, книгой жалоб и предложений, различными объявлениями. У всех магазинов единый график работы: с 10:00 утра, до 20:00 вечера, без перерывов и выходных. Исключение составляет один день в

году – 1 января. Ассортимент, представленный в магазинах широкий и разнообразный. В продаже корма для животных, ветеринарные препараты, аквариумистика, амуниция, различные игрушки и аксессуары. Всего в магазинах представлено несколько тысяч наименований товара.

Помимо развитой сети торговых точек в компании «Планета Зоо» есть склад, на котором производится распределение и хранение товара. Распределением товара по торговым точкам занимается служба логистики. Помимо магазинов и складов существует также управляющая компания, откуда ведется управление всеми подразделениями компании. В офисе компании находятся следующие отделы: администрация предприятия, бухгалтерия, служба по управлению персоналом, технический отдел, отдел снабжения и обработки товаров, ревизионный отдел, а также сотрудники, занимающиеся развитием сайта компании. Каждый из отделов тесно связан с подразделениями сети, наделен собственными задачами и работает в тесной кооперации с остальными отделами.

Внешняя среда организации представлена покупателями продукции предприятия, поставщиками товаров, конкурентами, органами муниципального самоуправления и контроля, а также различными общественными организациями. Покупатели товаров, которые представлены в магазинах сети, являются главным ориентиром всей работы торгового предприятия. Для качественного обслуживания покупателей в сети постоянно проводятся различные тренинги, ориентированные на предоставление сервиса высокого качества. Предоставление высокого качества услуг на предприятиях торговли является залогом успешного функционирования предприятия, т.к. чем выше качество предоставляемого сервиса, тем больше у предприятия будет благодарных клиентов, которые будут постоянными пользователями услуг компании, и, следовательно, финансовые возможности компании будут увеличиваться. Поставщики

компании это российские и зарубежные предприятия, представляющие широкий ассортимент товаров на мировом и российском рынке. Отношения с поставщиками строятся на принципах добросовестности, честности, открытости, профессионализма, взаимного доверия и уважения и нерушимости обязательств. Конкуренты компании на рынке г. Томск представлены более чем 10 предприятиями, но все они гораздо меньше по масштабам деятельности и размерам. Взаимоотношения с конкурентами компании строятся на принципах честности и взаимного уважения. В случае возникновения разногласий и споров в конкурентной борьбе приоритет отдается переговорам и поиску компромисса. Среди контролирующих организаций наиболее активно взаимодействие ведется с Федеральной Налоговой службой, различными лицензионными комитетами, органами надзора в сфере ветеринарного контроля. Взаимодействие компании с органами муниципального самоуправления и контроля проявляется в прохождении компанией регулярных проверок качества работы и соответствия исполнению законодательства в сфере торговли.

Компания регулярно участвует в организации различных выставок с участием животных, являясь одним из основных спонсоров и помощников. Также на постоянной основе оказывается помощь приютам для животных, и различным общественным организациям.

Организационная структура предприятия является дивизиональной. В данном типе организационной структуры ключевыми фигурами, осуществляющими управление, являются не руководители отделов, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, т.е. на предприятии создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. Руководитель организации осуществляет жесткий контроль по ключевым вопросам стратегического планирования, научно-исследовательских разработок и внедрения инноваций в работу предприятия,

а также инвестиций. Структуризация компании по отделениям производится по критерию ориентации на потребителя, т.к. конечной целью деятельности компании является именно взаимодействие с клиентами компании, т.е. с покупателями товаров в магазинах сети.

## 2.2. Характеристика персонала предприятия

Общая численность сотрудников предприятия по состоянию на начало 2017 года составляет 96 человек. Из общей численности сотрудников предприятия 80 человек задействованы в магазинах и на складе и 16 человек работают в офисе компании. Все магазины сети имеют различный размер, что определяет количество продавцов, работающих в том или ином магазине. В маленьких по размеру магазинах работает 1 продавец консультант, который совмещает также функции кассира и специалиста по приему и распределению товара. В магазинах среднего размера работают 2 продавца-консультанта, которые в равной степени выполняют обязанности кассира, а также специалиста по приему и распределению товара. В крупных магазинах работают 3 сотрудника, два из которых работают продавцами-консультантами, а также занимаются приемом и распределением товара и один сотрудник, работающий на кассе.

По результатам проведенного анализа половозрастного состава персонала организации было выяснено, что из общего количества работающих на предприятии сотрудников 70 % сотрудников женщины и 30 % сотрудников мужчины. В основном мужчины работают в крупных магазинах компании и выполняют функции приема и распределения товара. Женщины занимают должности продавцов-консультантов, кассиров, а также работают в офисе компании. Средний возраст сотрудников компании составляет 35-40 лет, при этом следует отметить, что в маленьких магазинах, где работает один сотрудник, сосредоточены в основном работники старшего возраста, т.к. они

имеют более высокий уровень профессионализма, что позволяет им справляться с трудовыми обязанностями в одиночку.

Результаты исследования персонала организации позволили также определить уровень образования работников предприятия. Более 40 % сотрудников имеют оконченное высшее образование, 25 % сотрудников имеют неоконченное высшее образование, 20 % сотрудников имеют оконченное средне-специальное образование, остальные 15 % сотрудников имеют либо неоконченное средне-специальное образование, либо только полное среднее образование. По отраслям образования 30 % сотрудников имеют гуманитарное образование, 30 % сотрудников имеют техническое образование и остальные 40 % сотрудников имеют сельскохозяйственное образование, являясь квалифицированными ветеринарными врачами, что способствует применению развитию их профессиональных знаний на практике.

Квалификационная структура персонала предприятия, согласно проведенному исследованию выглядит следующим образом: более 50 % сотрудников имеют среднюю квалификацию, обладая начальным уровнем знаний в сфере торговли и непродолжительным опытом работы в торговых предприятиях. Более 40 % сотрудников на момент трудоустройства в компанию имели продолжительный опыт работы в сфере торговли, но только 20 % из них работали в сфере продажи товаров для животных и ветеринарных препаратов.

При проведении исследования персонала организации изучались также особые характеристики персонала, такие как семейное положение, наличие домашних животных и наличие интересов работников. Проводя анализ семейного положения сотрудников, были выяснены следующие данные: большинство работников предприятия (более 70 %) находятся в браке и имеют детей. Наличие домашних животных было выявлено более чем у 80 %

работников. Такая характеристика существенна для работы в данной сфере, т.к. способствует налаживанию коммуникации с покупателями, увеличивает продажи товаров, а также помогает на личном опыте анализировать характеристики тех или иных товаров. Большинство сотрудников предприятия являются разносторонними личностями, имеющими интересы и хобби. Среди наиболее распространенных интересов сотрудников компании следует выделить такие как чтение специализированной и художественной литературы, занятие различными видами спорта, рукоделием, кулинарией.

К основным функциям персонала магазинов сети следует отнести:

- Консультирование покупателей по всем интересующим их вопросам;
- Осуществление продажи товаров и послепродажное обслуживание покупателей;
- Взаимодействие с поставщиками компании и контролирующими органами;
- Работа с первичной документацией, специализированными программами;
- Прием товаров от поставщиков и распределение данных товаров в магазине;
- Поддержание всех помещений магазина в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии;
- Контроль над сроками годности товара.

К основным задачам продавцов-консультантов можно отнести: предоставление исчерпывающей информации о товарах покупателям, предоставление высокого уровня сервиса, обеспечение сохранности материальных ресурсов предприятия, выполнение плана продаж, постоянное совершенствование знаний, умений и навыков в сфере торговли и предоставления услуг населению. Основной целью продавцов-консультантов

является обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям для выбора и оплаты товара.

Морально-психологический климат в коллективе можно охарактеризовать как нормальный. Подавляющее число сотрудников предприятия при общении с покупателями и между собой стараются придерживаться правил и норм делового общения, соблюдают нормы делового этикета, ответственно относятся к труду, соблюдают трудовую дисциплину и правила поведения, сформированные в корпоративном кодексе компании. В целом наблюдается единство ценностных ориентаций всех сотрудников, что позволяет морально психологическому климату в коллективе оставаться на высоком уровне.

### 2.3. Характеристика службы по управлению персоналом предприятия

Численность службы по управлению персоналом составляет два человека – специалист, занимающийся кадровой работой и заместитель руководителя по работе с персоналом, на которого возложены все остальные функции по работе с персоналом. К функциям кадрового работника можно отнести:

- Размещение информации об открытых вакансиях на рабочих сайтах и в газетах, взаимодействие с центром занятости населения;
- Поиск и подбор персонала;
- Проведение собеседований с кандидатами на вакантные должности предприятия;
- Оформление документов при приеме сотрудника на работу, при ротации сотрудников, при увольнении сотрудников;
- Ведение личных дел сотрудников;
- Распределение сотрудников по магазинам сети, составление и корректировка графиков работы магазинов;
- Оформление отпусков, больничных листов работников;
- Подготовка необходимой отчетности для руководства компании;

- Осуществление справочной работы и ведение кадрового архива.

К функциям заместителя руководителя по работе с персоналом можно отнести:

- Планирование потребности в персонале;
- Организация процесса адаптации сотрудников;
- Организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников;
- Организация процесса оценки сотрудников и их аттестация;
- Прием персонала по личным вопросам;
- Осуществление работы с персоналом в подразделениях организации;
- Определение мотивации работников и составление мотивационной политики предприятия;
- Осуществление контроля над соблюдением условий труда на предприятии, техники безопасности;
- Организация процесса лицензирования магазинов;
- Составление индивидуальных планов продаж магазинов и контроль над их выполнением;
- Обеспечение офиса предприятия необходимыми ресурсами для полноценной работы.

Основные задачи, которые стоят перед службой по управлению персоналом организации:

- Обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- Создание необходимых условий для эффективного использования знаний, опыта и навыков работников;
- Совершенствование системы оплаты труда и мотивационной политики предприятия;

- Повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала организации;
- Предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, стимулирование творческой активности работников;
- Формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- Выбор оптимальных методов отбора, оценки и аттестации работников;
- Управление карьерой сотрудников, а также внутренними перемещениями персонала в организации;

Основной целью службы по управлению персоналом является обеспечение организации высококвалифицированным персоналом, его эффективное использование, а также профессиональное и социальное развитие.

Основными документами, которые служба по управлению персоналом использует в своей работе, являются:

- Правила внутреннего трудового распорядка, определяющие общие нормы и правила поведения в организации, обязанности работников, основные элементы трудовой дисциплины.
- Положения о подразделениях компании, регламентирующие назначение данного подразделения, его место в структуре предприятия, а также структуру самого подразделения компании.
- Должностные инструкции работников, которые определяют основные функциональные обязанности работников, их права и ответственность, а также требования, предъявляемые к работнику.
- Штатное расписание, в котором отражается совокупность должностей всех работников предприятия, их должностных окладов, надбавок и др.

- Положение об оплате труда, в котором отражены механизмы начисления и выплаты заработной платы сотрудникам, а также надбавки и доплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Основными программами, которыми специалисты службы по управлению персоналом пользуются в своей работе являются: программа «1С:Предприятие: Зарплата и кадры» с последними обновлениями и дополнениями, пакет программ Microsoft Office, сеть Интернет, программы удаленного доступа, такие как Ammy Admin и TeamViewer, а также распространенные в последние несколько лет программы Skype, Whatsapp, Viber и др.

На предприятии используются в основном внешние методы подбора персонала, т.е. размещение информации об открытых вакансиях на сайте компании, на рабочих сайтах и в газетах. Наибольшую эффективность из перечисленных методов приносит размещение вакансий на рабочих сайтах, таких как Head Hunter.ru, Super Job.ru, Rosrabota.ru и vacancy-tomsk.ru. Потенциальные соискатели могут оставить свой отклик на интересующие вакансии прямо на данных сайтах, прислать свое резюме на электронную почту специалиста по управлению персоналом, либо позвонить в офис компании для уточнения информации о вакансии. Предприятие осуществляет взаимодействие с Федеральной службой занятости населения, откуда также направляются соискатели на открытые вакансии. Специалист по управлению персоналом дополнительно осуществляет самостоятельный поиск персонала

Процесс отбора и найма сотрудников на предприятии начинается с определения потребности в данных работниках, составлении основных характеристик, которыми должны обладать сотрудники и размещении объявлений о найме сотрудников в различных источниках. Далее происходит отбор потенциальных кандидатов по телефону из числа откликнувшихся

соискателей, и приглашение на собеседование в офис компании. Собеседование в офисе компании происходит в формате беседы кадрового работника и потенциального кандидата. Все кандидаты на вакантные должности заполняют специальную анкету перед проведением собеседования. В данной анкете соискатель указывает свои основные данные, уровень образования, опыт работы, особые характеристики. При успешном прохождении собеседования кандидату предлагается пройти к следующему этапу процесса отбора персонала. Все сотрудники организации при приеме на работу проходят обязательное психологическое тестирование, которое направлено на определение слабых и сильных сторон сотрудника, а также позволяет определить его психологический портрет. Для кандидатов, претендующих на должность продавцов-консультантов, необходимо для того, чтобы определить насколько данный претендент способен работать с людьми, в стрессовых условиях, в условиях многозадачности. При успешном прохождении психологического тестирования кандидату предлагается приступить к процессу обучения в одном из магазинов сети. Процесс обучения новых сотрудников возлагается на продавцов-консультантов того магазина, куда направляют сотрудника на обучение. Обучение новых сотрудников проходит в формате наставничества и обычно занимает три рабочих дня. В процессе обучения новым сотрудникам рассказывается об основных правилах торговли, о том каким образом необходимо взаимодействовать с покупателями и контролирующими органами. Новому сотруднику предоставляют для ознакомления необходимые обучающие документы, памятки, рекомендации. По итогам обучения новый сотрудник проходит аттестацию со специалистом по управлению персоналом. В процессе аттестации новый сотрудник рассказывает, чему он научился и что нового узнал. Помимо этого новому сотруднику предлагается прохождение нескольких кейсов, основанных на реальных ситуациях из практики работы магазинов. При успешном прохождении процесса обучения и аттестации

новый сотрудник направляется на работу в один из магазинов сети, где под присмотром более опытных коллег начинает работать. Специалист по управлению персоналом участвует в процессе адаптации сотрудника несколькими способами: во-первых наблюдает за работой нового сотрудника в процессе его работы в магазине, во-вторых получает обратную связь о работе нового сотрудника от его коллег, в третьих получает обратную связь от самого сотрудника, насколько тот удовлетворен условиями труда, коллективом, и работой в целом. В процессе адаптации и самостоятельной работы нового сотрудника проявляются и развиваются его профессиональные качества, проанализировав которые, специалист по управлению персоналом может управлять карьерой данного сотрудника. На предприятии возможен карьерный рост продавцов-консультантов до старших продавцов, с возможностью работать на маленьком по размеру магазине в одиночку или на крупном магазине в команде других продавцов. При изменении карьерного статуса работника меняется система оплаты труда, возможно также изменение графика работы. Обязательным является переаттестация, которая представляет собой набор дополнительных обязанностей и функций, возлагаемых на сотрудника. На предприятии также осуществляется процесс перемещения сотрудников из одного магазина в другой, либо по производственной необходимости, либо по просьбе самих сотрудников, например при смене места жительства, когда работать в том или ином районе становится неудобно.

Мотивационная политика предприятия представляет собой совокупность материальных и нематериальных стимулов, оказывающих влияние на мотивацию персонала. В компании «Планета Зоо» материальная составляющая мотивационной политики сочетает в себе следующие компоненты:

- Выплата заработной платы работникам компании без сбоев и задержек;

- Выплата премий за выполнение/перевыполнение плана продаж (для персонала, задействованного в магазинах сети);
- Выплата премий за стаж работы в компании;
- Выплата премий за успешное выполнение проектов (для сотрудников офиса компании);
- Предоставление оплачиваемых ежегодных отпусков для работников и оплата больничных листов.

Нематериальная составляющая мотивационной политики сочетает в себе следующие компоненты:

- Проявление похвалы/благодарности от руководителя сотрудникам, достигавшим успехов в работе;
- Награждение отличившихся сотрудников грамотами, памятным призами;
- Размещение информации о достижениях сотрудников на доске почета;
- Предоставление фирменной одежды;
- Возможность оформления кредита в банке «Бинбанк» на выгодных условиях;
- Прохождение один раз в год дополнительного медицинского обследования в рамках Федеральной программы «Здоровая Россия»;
- Поздравление сотрудников с различными праздниками, вручение подарков;
- Организация корпоративных мероприятий.

Конфликтные ситуации на предприятии могут возникать по нескольким причинам: неверное распределение ресурсов, различия в целях деятельности, различия в представлениях, ценностях, манере поведения, жизненном опыте, неудовлетворительный уровень коммуникации между подразделениями сети и офисом компании. Все конфликтные ситуации на предприятии решаются в конструктивном залоге с применением структурных методов, которые

подразумевают использование таких инструментов как разъяснение требований к работе, координационных и интеграционных механизмов, достижение общих комплексных целей. В случае, когда сотрудники не могут самостоятельно разрешить конфликтную ситуацию, то разрешением конфликтов занимается заместитель руководителя по работе с персоналом. При разрешении конфликтных ситуаций предпочтение отдается таким стратегиям как компромисс, который подразумевает нахождение общих точек соприкосновения и удовлетворение требований обеих сторон конфликта, а также сотрудничество, при котором проявляется внимание к интересам обеих сторон и предлагаются взаимовыгодные варианты для каждой из сторон конфликта.

На основании проведенного анализа деятельности ООО «Планета Зоо» были сформулированы следующие выводы:

- Предприятие представляет собой торговую сеть с развитой внутренней и внешней средой и эффективной организационной структурой;
- Проведение исследования основных характеристик персонала предприятия позволило сформулировать данные о половозрастной, квалификационной структуре персонала, об уровне образования работников, о наличии у работников особых характеристик, необходимых для работы в данной сфере бизнеса;
- Анализ основных функций и задач персонала, а также проведенная оценка морально-психологического климата в коллективе, позволили определить степень загруженности персонала трудовыми обязанностями и уровень лояльности работников по отношению к компании;
- Служба по управлению персоналом выполняет множество важных функций и задач, в работе использует преимущественно внешние методы подбора персонала;

- Описание процесса отбора и найма сотрудников позволило определить сильные и слабые стороны данного направления работы с персоналом организации;
- На предприятии детально проработана мотивационная политика, которая внедрена в работу и показывает свою эффективность.

### 3. ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПЛАНЕТА ЗОО»

#### 3.1. Проблемы службы по управлению персоналом

Недостаточное количество сотрудников в службе по управлению персоналом организации является важной проблемой, т.к. на данную службу возложено большое количество задач, данная служба выполняет множество важных функций в организации, и два человека не могут справляться со всеми функциями полноценно. Между двумя сотрудниками службы по управлению персоналом задачи и функции распределены равномерно, но на практике часто случаются ситуации, когда оба сотрудника загружены работой, а какие-то из функций не выполняются ввиду отсутствия времени. Из-за недостаточного количества сотрудников в службе по управлению персоналом не происходит должного развития карьеры сотрудников, процессам подбора, найма, обучения и адаптации сотрудников не уделяется должного внимания. Отсюда следует снижение результативности деятельности подразделений, снижение производительности и мотивации сотрудников. В работе службы по управлению персоналом прослеживается незавершенность многих важных бизнес-процессов, вследствие этого происходит накопление незавершенных дел и сотрудникам приходится выходить на работу в свободное от работы время и доделывать незавершенные дела. Все это отражается на эмоциональном и психологическом состоянии сотрудников и со временем может привести к профессиональному выгоранию. Работа в режиме многозадачности приводит к напряженным отношениям с коллегами и увеличению уровня конфликтности в коллективе. В службе по управлению персоналом ведется постоянное планирование различных бизнес-процессов, но на практике случаются непредвиденные ситуации, которые требуют немедленного решения, из-за этого сотрудникам приходится корректировать заранее

составленную программу работы с персоналом, что также негативно влияет на развитие данного направления. В ситуациях, когда один из сотрудников по каким-либо причинам отсутствует на рабочем месте и весь функционал службы по управлению персоналом ложится на другого сотрудника, существенно снижается результативность всей работы с персоналом, т.к. на предприятии нет сотрудников, которые могли бы заменить отсутствующего сотрудника службы по управлению персоналом. На предприятии в данный момент 28 открытых магазинов в Томске и Северске, в каждый из магазинов сотрудники службы по управлению персоналом должны выезжать как минимум один раз в месяц для получения обратной связи от продавцов-консультантов, для анализа их удовлетворенности работой, для отслеживания и корректировки недочетов в их работе. Данная функция является первоочередной для оперативного управления персоналом, но по факту у сотрудников ввиду большой загруженности не получается выезжать на магазины согласно плану посещения магазинов. Низкое качество обучения сотрудников является следствием нехватки кадров в службе по управлению персоналом. Поскольку предприятие функционирует в сфере оказания услуг населению, то весь персонал должен быть грамотно обучен общению с покупателями, технологии продаж и послепродажного обслуживания, взаимодействию с надзорными органами и общественными организациями. Любые ошибки, совершаемые персоналом организации, отрицательно влияют на имидж компании, что, в свою очередь, ведет к снижению доходности бизнеса. Обучение сотрудников на предприятии осуществляется по системе наставничества и возлагается на более опытных продавцов-консультантов. Но ввиду того, что обучение сотрудников производится без отрыва от производства, а продавцы-консультанты загружены работой, обучение сложно назвать качественным. На практике часто встречаются ситуации, когда новый сотрудник, не владеющий навыками продаж, не может полноценно работать с покупателями,

вследствие чего покупатели уходят в магазин конкурентов. На практике случаются также ситуации, когда наставники не доверяют новым сотрудникам выполнение таких важных функций как работа с кассой, прием товара, работа с поставщиками, что отрицательно сказывается на развитии профессиональных навыков нового сотрудника, при этом сотрудник в процессе обучения новых знаний не получает, а только бесполезно тратит свое время, а также время и ресурсы компании. Процесс обучения сотрудников должен быть комплексной системой, куда будут вовлечены и опытные продавцы, которое данное обучение осуществляют и специалисты службы по управлению персоналом, которые контролируют результаты обучения новых сотрудников, вносят при необходимости корректировки в план обучения новых сотрудников и проводят итоговую аттестацию по результатам обучения.

Слабое техническое оснащение магазинов является еще одной проблемой службы по управлению персоналом, т.к. для работы с магазинами в режиме удаленного доступа необходима система видеонаблюдения, которая на данный момент на предприятии отсутствует. Система видеонаблюдения необходима, во-первых для более результативной работы с персоналом организации, во-вторых для обеспечения безопасности продавцов-консультантов и материальных ценностей компании. Отсутствие на предприятии такого механизма как система видеонаблюдения приводит к тому, что сотрудники магазинов недобросовестно выполняют свои трудовые обязанности, часто занимаются в рабочее время личными делами, отчего также снижается их производительность и результативность. К тому же, как отмечалось выше, на предприятии имеет место серьезная проблема воровства, как со стороны сотрудников, так и со стороны нечистых на руку покупателей.

Еще одной важной проблемой службы по управлению персоналом является малое количество устраиваемых сотрудников. Происходит это из-за следующих факторов: недостаточное использование методов привлечения персонала, отсеивание неподходящих сотрудников на каждом из этапов подбора персонала, несовершенства системы обучения и адаптации сотрудников, напряженные условия работы продавцов-консультантов. Вследствие недостаточного количества принимаемых на работу сотрудников, на предприятии наблюдается нехватка кадров, которая наиболее остро проявляется в сезон заболеваемости острыми респираторными вирусами, а также в сезон отпусков сотрудников. На предприятии не ведется работа с кадровым резервом, что еще более актуализирует данную проблему. В ситуациях, когда на каком-либо из магазинов случаются непредвиденные ситуации и сотрудник не может выйти на работу, его замена является сложной и небыстрой процедурой, т.к. во-первых, график работы магазинов составляется и согласовывается заранее и не все сотрудники готовы его оперативно скорректировать, во-вторых территориальная расположенность магазинов не всегда позволяет оперативно переместить сотрудника из одного магазина в другой, в третьих низкая подготовленность сотрудника может отрицательно сказаться на его единоличной работе в маленьком по размеру магазине. В более крупных магазинах проблема заменимости сотрудников проявляется не так остро, из-за того, что там сосредоточено большее количество работающего персонала.

### 3.2. Проблемы с персоналом предприятия

Проблемы, существующие в службе по управлению персоналом организации, отрицательно влияют на весь персонал организации. Особенно сильно это проявляется у работников магазинов сети, которым не уделяется должного внимания. Одной из актуальных на сегодняшний день проблем, связанных с персоналом на предприятии является высокая текучесть кадров.

Согласно проведенному исследованию по состоянию на начало 2017 года процент текучести кадров составлял более 40 %, тогда как норма текучести кадров в сфере торговли составляет 20-30 %. Среди основных причин текучести персонала на предприятии следует выделить отсутствие контроля над адаптацией сотрудников, отсутствие возможностей для карьерного роста, проблемы с проездом до места работы, несоответствие оплаты труда выполняемым функциям, неудовлетворительные условия труда, высокий уровень стрессов и конфликтности. Высокий процент текучести кадров отрицательно влияет на развитие малого бизнеса, т.к. во-первых, у сотрудников перед увольнением из компании существенно снижается производительность труда, во-вторых уволенные сотрудники отрицательно влияют на имидж компании, отзываясь негативно о бывшем работодателе, в-третьих обучение новых сотрудников требует дополнительных затрат финансов и времени.

Еще одной существенной проблемой на предприятии является низкая квалификация персонала, которая выражается в отсутствии у работников необходимого образования, опыта работы, сервисного подхода. Для развития компании, занятой в сфере предоставления услуг вышеперечисленные факторы являются необходимыми, т.к. на рынке сегодня представлено большое число конкурирующих компаний, которые отличаются друг от друга уровнем предоставления сервиса и уровнем квалификации персонала. Для компании «Планета Зоо» низкий уровень квалификации персонала является серьезной проблемой еще и потому, что компания продает ветеринарные препараты и средства для животных, которые при неправильном выборе и использовании могут причинить серьезный вред животным. Низкий уровень предоставления услуг выражается в некорректном поведении с покупателями, в предоставлении неполной или

неверной информации о товарах, в отсутствие послепродажного обслуживания покупателей.

Низкая вовлеченность персонала предприятия характеризуется низким уровнем производительности труда, ответственности и инициативы, исходящими от работников. Вследствие этого наблюдается недостаточный уровень лояльности сотрудников по отношению к компании, сотрудники не стремятся к выполнению планов продаж, не изучают основные характеристики товаров, и, как следствие, не умеют правильно данные товары презентовать покупателям. Одной из основных причин низкой вовлеченности персонала является слабо развитая корпоративная культура, руководство организации и служба по управлению персоналом должным образом не развивают внутреннюю мотивацию сотрудников. На предприятии сотрудникам не дается для ознакомления миссия, философия, моральные ценности организации, цели компании, принципы взаимоотношения между работниками. Сотрудники не чувствуют себя частью большого дружного коллектива, который сплочен ради одной большой цели.

Необходимость выполнять множество функций является еще одной проблемой, которая присутствует на предприятии. Сотрудники, задействованные в магазинах предприятия в течение своего рабочего дня должны выполнять сразу несколько важных функций: работать с покупателями, с товаром, с поставщиками, контролирующими органами. При этом им необходимо следить за сохранностью материальных ценностей, сроками годности товара, работать с кассой, заниматься расстановкой товара. Такая многозадачность оказывает сильное эмоциональное и психологическое влияние на продавцов, и может привести к профессиональному выгоранию сотрудников. Работники офиса компании также работают в режиме многозадачности, т.к. являются универсальными работниками, совмещающими сразу несколько должностей и имеющими множество

различных функций. На предприятии часто наблюдается незавершенность дел, которая является следствием многозадачности.

Плохо сформированный имидж компании характеризуется несколькими факторами:

- Отсутствие в компании имиджмейкера, отдела по связям с общественностью;
- Недостаточный уровень взаимодействия со СМИ, которые участвуют в формировании имиджа компании;
- Отсутствие корпоративной культуры в организации;
- Недостаточная работа с персоналом, который готовится к увольнению из компании или уже уволившимся сотрудниками;
- Продажа товаров ненадлежащего качества или продажа товаров по завышенным ценам;
- Низкий уровень клиентоориентированности, что для торговой компании является недопустимым;
- Большое количество в штате персонала с низким уровнем квалификации и отсутствием сервисного подхода;
- Отсутствие взаимодействия между филиалами организации;
- Слабое развитие творческой самореализации сотрудников.

Еще одной немаловажной проблемой, с которой сталкивается большинство торговых предприятий, является воровство персонала. Причины воровства сотрудников можно представить как совокупность нескольких факторов: личные стереотипы, причины, относящиеся к коллективу и причины, относящиеся к компании. Личные стереотипы определяют, способен тот или иной человек совершать противоправные действия на работе или нет. Причины относящиеся к коллективу можно охарактеризовать следующим образом: если сотруднику при прохождении обучения и на этапе адаптации

коллеги показывают, что воровство является нормой в данном коллективе, то велика вероятность того, что данный сотрудник будет делать в будущей работе также. К причинам, относящимся к компании, в первую очередь относятся несовершенства системы мотивации сотрудников, недостаточный уровень технической оснащенности предприятия, непрозрачность бизнес-процессов, низкий уровень лояльности сотрудников к компании.

### 3.3. Разработка предложений по улучшению работы службы по управлению персоналом предприятия

По результатам проведенного анализа службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо» было выявлено несколько проблем в службе по управлению персоналом, а также несколько проблем с персоналом организации, которые возникли вследствие недостаточно эффективной работы службы по управлению персоналом. Для решения данных проблем было разработано несколько предложений, которые будут способствовать повышению эффективности работы службы по управлению персоналом в данной организации.

Первым предложением, которое будет способствовать повышению эффективности работы службы по управлению персоналом, является введение в структуру службы по управлению персоналом еще одного сотрудника – менеджера по работе с персоналом, который будет работать непосредственно с персоналом магазинов сети. Функциональные обязанности данного сотрудника:

- Поиск и подбор персонала;
- Проведение собеседований с кандидатами на вакантные должности предприятия;
- Организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников;

- Организация процесса адаптации сотрудников;
- Организация процесса оценки результативности сотрудников и их аттестация;
- Осуществление работы с персоналом в подразделениях организации;
- Организация проведения обучающих семинаров для сотрудников и тренингов по продажам продукции компании;
- Разработка обучающих программ по продажам определенных групп товаров.

При этом сотрудник должен знать основные принципы и методы работы с персоналом, должен иметь опыт работы с персоналом в торговых сетях, должен обладать знаниями в сфере продаж, должен уметь составлять различные обучающие программы и программы развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников.

Введение в структуру службы по управлению персоналом нового сотрудника позволит разгрузить двух других сотрудников данной службы. Разделение функциональных обязанностей на троих сотрудников позволит каждому из сотрудников работать более продуктивно, повысится результативность каждого из сотрудников отдела. При разделении функций службы по управлению персоналом на троих сотрудников у каждого из специалистов службы по управлению персоналом будет равномерное распределение основных функций. Такое равномерное распределение функций между сотрудниками отдела позволит каждому из них сосредоточиться на определенном блоке работы с персоналом. Специалист по кадровой работе будет ориентирован на весь комплекс работы с персоналом, затрагивающий процессы трудоустройства, ротации, увольнения сотрудников, оформления всей кадровой документации. Заместитель руководителя по работе с персоналом будет ориентирован на работу с персоналом, касающуюся вопросов планирования, мотивации, достижения высоких результатов работы

персонала, а также соблюдения сотрудниками всех необходимых в работе норм и правил. Данный сотрудник будет работать преимущественно в офисе компании, и ориентирован он будет на работу с персоналом офиса компании. Менеджер по работе с персоналом будет ориентирован на подбор и подготовку высококвалифицированных кадров, на процессы, связанные с развитием персонала, на увеличение результативности работников. Данный сотрудник будет работать преимущественно в магазинах сети, и ориентирован он будет на персонал, задействованный в магазинах. Более равномерное распределение обязанностей в службе по управлению персоналом позитивно отразится на морально-психологическом климате в коллективе, позволит снизить уровень конфликтности в организации, т.к. каждому сотруднику будет уделяться достаточное количество времени для определения его удовлетворенности работой, а также решения его профессиональных проблем. Поскольку одной из функций нового сотрудника является организация процесса обучения новых сотрудников, то необходима разработка унифицированной программы обучения новых сотрудников. Данная программа должна быть разработана в соответствии с требованиями, предъявляемыми к работникам предприятия руководством и службой по управлению персоналом. В данной программе должен быть четко определен весь спектр знаний, умений, навыков, которыми должен обладать сотрудник, а также предоставлена вся информация о том, каким образом сотрудник данные знания, навыки и умения может получить. Помимо этого в данной программе должен быть отражен весь алгоритм работы с новым сотрудником, начиная с момента его обучения и заканчивая итоговой аттестацией. На предприятии также будет действовать система наставничества, а внедрение унифицированной системы обучения персонала будет дополнением к существующей системе обучения на предприятии. Нововведения в данном направлении работы с персоналом позволят сформировать у новых сотрудников полноценное понимание функционала их

работы, позволят им эффективнее развивать свои профессиональные знания, навыки и умения. В данном документе будут отдельными блоками выделены направления работы персонала, по которым на текущий момент времени наблюдаются серьезные недочеты. В разработке данного документа активное участие должны принимать все отделы офиса компании. Технический отдел должен разработать алгоритм обучения сотрудников, касающийся работы с кассовым аппаратом, системой 1С, организационной техникой. Отдел снабжения должен разработать алгоритм обучения сотрудников, касающийся вопросов заказа тех или иных товаров у поставщиков, составления заявок, оформления претензий поставщикам. Операторский отдел должен разработать алгоритм обучения сотрудников, касающийся вопросов приема и размещения товаров, работы с первичной документацией, систему ориентирования в товарной номенклатуре. Ревизионный отдел должен разработать алгоритм обучения сотрудников, касающийся проведения инвентаризаций, контроля сроков годности товаров, контроля сохранности материальных ценностей. Бухгалтерия должна разработать алгоритм обучения сотрудников, касающийся вопросов заработной платы и системы премирования.

Вторым предложением, которое будет способствовать повышению эффективности работы службы по управлению персоналом, является установка системы видеонаблюдения в магазинах сети. Как было описано выше, отсутствие системы видеонаблюдения негативно сказывается на развитии компании по ряду причин. Введение в работу такого механизма позволит решить сразу несколько проблем, существующих на предприятии. Во-первых, данная система повысит безопасность сотрудников, работающих в магазинах, т.к. установленные видеокамеры являются сдерживающим фактором для злоумышленников и преступников. Во-вторых, установка системы видеонаблюдения позволит разрешать спорные ситуации с

покупателями, которые происходят на магазинах постоянно. Сегодня при решении спорных ситуаций с покупателями заместитель руководителя по работе с персоналом может полагаться только на устную информацию, предоставленную ему обеими сторонами спора, никаких фактов, подтверждающих правоту той или иной стороны, он не имеет. Введение в работу системы видеонаблюдения окажет позитивное влияние на имидж компании, т.к. для покупателя наличие такой системы является гарантом защиты его интересов, прав и действий. В третьих, система видеонаблюдения позволит оперативно выявлять факты воровства со стороны персонала, факты различных махинаций с чеками, документами, товаром и денежными средствами. Оснащение магазинов сети камерами видеонаблюдения является механизмом помощи продавцам в сложных и спорных моментах их работы. Данная мера не направлена на определение функциональных обязанностей продавцов и времени, которое они тратят на выполнение работы. Для определения затрат трудового времени на предприятии введен такой механизм как фотография рабочего дня. При внедрении данного предложения в работу специалистам службы по управлению персоналом необходимо провести с продавцами разъяснительную работу о целях, на которые данный механизм направлен и причинах введения такого механизма, как система видеонаблюдения.

Третьим предложением, которое будет способствовать повышению эффективности работы службы по управлению персоналом, является поиск и внедрение в работу дополнительных методов привлечения персонала. На сегодняшний момент на предприятии используются только внешние методы подбора персонала, т.е. размещение информации об открытых вакансиях на сайте компании, на рабочих сайтах и в газетах. Наибольшую эффективность из перечисленных методов приносит размещение вакансий на рабочих сайтах, таких как Head Hunter.ru, Super Job.ru, Rosrabota.ru и vacancy-

tomsk.ru. Для улучшения существующей ситуации предлагается размещение вакансий еще на 4 работных сайтах, таких как zarplata.ru, job.ru, tomsk.trud.com, rabota.ru. А также на таких действенных ресурсах как Avito.ru и в социальной сети ВКонтакте, которая сегодня является одним из самых посещаемых ресурсов. В данной социальной сети предлагается создать группу по поиску и привлечению персонала, там же есть возможность разместить всю необходимую информацию о компании, об открытых вакансиях и осуществлять процесс коммуникации с соискателями посредством данной социальной сети в режиме онлайн. Еще одним методом привлечения персонала будет являться размещение об открытых в компании вакансиях на информационных досках в магазинах сети, с указанием основной информации о вакансии. Такой метод привлечения персонала будет очень действенным, т.к. магазины посещает большое количество людей, которые либо сами заинтересуются возможностью работы в данной компании, либо смогут распространить информацию об открытых вакансиях среди своих друзей и знакомых. Еще одним действенным инструментом привлечения персонала является посещение ВУЗов г. Томск, в которых сосредоточено большое количество потенциальных соискателей вакансий компании. Большинство потенциальных соискателей в ВУЗах не обладают необходимым уровнем квалификации и не имеют опыт работы, но отличаются высокой степенью обучаемости и креативным подходом к выполнению трудовых обязанностей. Посещение ВУЗов является не только действенным инструментом привлечения персонала, но и позитивно отражается на имидже компании, позиционируя себя как компанию, готовую вкладывать силы, средства и время в развитие своих работников. Привлеченный с помощью посещения ВУЗов персонал можно использовать в качестве резервной силы в нужные для компании моменты, тем более что студенты предпочитают гибкий график работы и работу по совмещению. Внедрение данного предложения в работу позволит сформировать кадровый

резерв компании, который в данный момент отсутствует. В кадровый резерв организации могут входить сотрудники уже отработавшие какое-то время в компании и проявившие себя в работе, а также молодые специалисты, которые будут привлекаться к работе эпизодически, в качестве резервной силы в нужные для компании моменты. Формирование кадрового резерва необходимо начать с определения потребности в количестве необходимого персонала, далее нужно сформировать список резервистов, и приступить к подготовке кадрового резерва. Прежде чем данная система будет разработана и внедрена в работу, службе по управлению персоналом необходимо провести комплексный аудит системы управления на предприятии. Это необходимо для того, чтобы определить основные характеристики персонала, такие как уровень подготовки сотрудников, показатели текучести кадров, сроки закрытия вакансий, степень удовлетворенности и лояльности персонала. Для того, чтобы кадровый резерв организации стал эффективным рабочим инструментом необходимо разработать профили должностей сотрудников, провести корректировку системы оценки и аттестации персонала, а также разработать индивидуальный план развития каждого сотрудника, находящегося в резерве. Кадровый резерв, во-первых будет базой данных сотрудников, предпочитающих работать гибким непостоянным графиком, во-вторых данный инструмент способствует развитию карьеры уже работающих сотрудников. В данном документе отражается количество сотрудников прошедших процесс переобучения и повышения квалификации и готовых к вступлению в новые должности. При формировании кадрового резерва используются такие методы как анализ документальных данных о работниках, интервью по специально подготовленным вопросам, наблюдение за поведением сотрудников, оценка результативности их работы, получение отзывов от сотрудников от его коллег.

Четвертым предложением, которое будет способствовать повышению эффективности работы службы по управлению персоналом, является разработка и внедрение положения об адаптации персонала, которое направлено на максимально быстрое и эффективное вовлечение нового сотрудника в рабочий процесс, освоение в новом коллективе и становление его как хорошего специалиста. На текущий момент на предприятии адаптация сотрудников происходит только на уровне устных договоренностей, никаких документальных подкреплений данного процесса не разработано. Между тем адаптация новых сотрудников в организации является важным процессом, на этапе которого происходит формирование лояльности к компании со стороны нового сотрудника. Если новый сотрудник на момент входа в компанию видит положительное отношение компании к новым работникам, стремление компании к развитию, в том числе и через новых сотрудников, то у него формируется высокий уровень приверженности к компании, он чувствует себя частью большого дружного коллектива, он находит в себе силы и возможности для личного духовного роста и для развития профессиональных качеств. А это, в свою очередь, позитивно влияет на развитие всей компании, т.к. уровень лояльности персонала напрямую влияет на уровень производительности труда работников.

Еще одним инструментом, который должен быть разработан и внедрен на предприятии является кодекс корпоративной этики организации, который направлен:

- На формирование положительного имиджа компании;
- На официальное закрепление сформированных на предприятии моделей поведения, традиций и ценностей;
- На ориентацию всех работников компании на единые корпоративные стандарты;

- На регулирование многих этически неоднозначных вопросов, т.к. у каждого работника свое понимание плохого и хорошего, а также таких понятий как долг, ответственность и справедливость.
- На эффективную адаптацию новых сотрудников, повышающую уровень корпоративной приверженности.

Для того чтобы данный инструмент эффективно работал необходимо разрабатывать его на основании пожеланий и замечаний сотрудников. Для этого перед созданием данного документа обязательным условием является проведение кадрового аудита на предприятии. Данный документ призван помочь в решении таких проблем с персоналом, как низкая вовлеченность сотрудников в работу организации, высокий уровень текучести кадров, низкая квалификация работников. Наличие на предприятии данного документа говорит о высоком качестве корпоративного управления организации. Все предложенные к созданию и внедрению в работу документы должны проходить через согласование с юристом компании, т.к. они должны отвечать всем требованиям российского законодательства в сфере трудовых взаимоотношений.

На основании проведенного анализа работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо» был сформулирован ряд проблем службы по управлению персоналом, которые повлекли за собой ряд проблем с персоналом, что негативно отразилось на развитии компании. Основываясь на существующих проблемах, было разработано несколько предложений по улучшению работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выбранной для исследования темы определяется динамичным развитием сферы малого предпринимательства в России, а также формированием понимания у руководителей предприятий малого бизнеса важности управления персоналом организации, а также развития профессиональных качеств сотрудников.

Малое предпринимательство является важным сегментом экономики любой страны. Малое предпринимательство в системе экономических и социальных отношений призвано выполнять важнейшие функции. К таким функциям можно отнести:

- инновационность экономики страны;
- поддержание нормальной конкурентоспособной среды;
- создание дополнительных рабочих мест;
- противодействие монополизации экономики;
- расширение потребительского спроса;
- повышение профессиональной активности людей.

Служба по управлению персоналом в малом бизнесе представляет собой сложную специфичную систему, вследствие некоторых особенностей, присущих субъектам малого бизнеса. К таким особенностям относятся:

- универсализация работников;
- отсутствие многоуровневой организационной структуры;

- высокая степень информированности работников;
- низкая степень бюрократизации на малых предприятиях;
- отсутствие системы обучения сотрудников;
- низкая социальная защищенность работников малого бизнеса.

По результатам проведенного анализа работы существующей службы по управлению персоналом, было выявлено несколько проблем в службе по управлению персоналом, а также проблем с персоналом организации, которые возникли вследствие недостаточно эффективной работы службы по управлению персоналом ООО «Планета Зоо». Проблемы службы по управлению персоналом:

- Недостаточное количество сотрудников в службе по управлению персоналом, что влечет за собой возникновение следующих проблем с персоналом: низкая вовлеченность сотрудников, низкое качество обучения сотрудников, неэффективная система адаптации новых сотрудников.
- Слабое техническое оснащение магазинов, существенно влияющее на эффективность службы по управлению персоналом. Данная проблема влечет за собой возникновение следующих проблем с персоналом: отсутствие у работников чувства защищенности, отсюда снижение производительности труда, плохо сформированный имидж компании, высокий уровень воровства в магазинах сети, как со стороны покупателей, так и со стороны работников.
- Недостаточное количество устраиваемых сотрудников, что влечет за собой возникновение следующих проблем с персоналом: высокая текучесть персонала, низкий уровень квалификации персонала, что отрицательно сказывается на качестве предоставляемых услуг,

большая загруженность сотрудников, отсутствие на предприятии кадрового резерва.

На основании выявленных проблем в службе по управлению персоналом было разработано несколько предложений по улучшению эффективности работы службы по управлению персоналом предприятия. Разработанные предложения:

- Введение в структуру службы по управлению персоналом нового сотрудника – менеджера по работе с персоналом;
- Оснащение магазинов торговой сети системой видеонаблюдения;
- Внедрение в работу дополнительных методов привлечения персонала;
- Разработка и внедрение в работу службы по управлению персоналом следующих документов: положения об адаптации персонала и кодекса корпоративной этики организации

Внедрение в работу предприятия данных предложений позволит увеличить эффективность работы службы по управлению персоналом предприятия, а также уровень производительности персонала организации, т.к. все предложения ориентированы на развитие профессиональных качеств сотрудников, повышение уровня удовлетворенности сотрудников предприятия условиями труда. Внедрение в работу предприятия данных предложений является экономически обоснованным, т.к. отразится на уровне предоставляемых компанией услуг, что позволит привлечь большое количество новых покупателей и увеличить прибыль предприятия.

Цель, сформулированная во введении данной работы, может считаться достигнутой, а все задачи успешно решенными.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хасанова Г.Ф. Анализ развития малого и среднего предпринимательства в РФ //Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXXIX междунар. Студ. науч.-практ. Конф. № 2 (39). URL: <https://sibac.info/studconf/econom/xxxix/46655> (дата обращения 31.04.2017).
2. Поддержка малого бизнеса в 2016 году. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.business.ru/article/236-podderjka-malogo-biznesa-2015-2016> (дата обращения 01.05.2017).
3. Яшина М.Н., Чиховска В. Сравнительный анализ развития малого и среднего предпринимательства России и Словакии [Электронный ресурс] // КиберЛенинка – научная электронная библиотека. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-rossii-i-slovakii> (Дата обращения 18.04.2017).
4. Определение малого бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.economicportal.ru/term-words/word-m1.html> (дата обращения 15.02.2017).
5. Консультант Плюс: Категории субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в ред. От 03.07.2016) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL:

- [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/08b3ecbcdc9a360ad1dc314150a6328886703356/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/08b3ecbcdc9a360ad1dc314150a6328886703356/) (Дата обращения 12.03.2017).
6. Гурьянов П.А. Критерии определения размеров малого и среднего бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. — 2011. — № 10 (10). — с. 3-12. —[Электронный ресурс]. URL: <http://bgscience.ru/lib/8851/> (Дата обращения 10.05.2017)
  7. Роль и место транснациональных компаний в современной экономике. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-2/04.shtml> (дата обращения 15.03.2017).
  8. Грицунова С.В., Лотарева К.М. Развитие малого предпринимательства в России // Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №2 [Электронный ресурс]. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/07KMN215.pdf> (Дата обращения 10.02.2017)
  9. Агейкина М.С. Анализ форм взаимодействия крупного и малого бизнеса. // Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики» 2012 № 1(41) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3932> (Дата обращения 10.04.2017)
  10. Законодательная база малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: [http://corpmsp.ru/zakonodatelnay\\_baza/](http://corpmsp.ru/zakonodatelnay_baza/) (Дата обращения 16.05.2017)
  11. П.А. Гурьянов. Этапы развития малого бизнеса в России [Электронный ресурс]. URL: [http://psyjournals.ru/files/52858/Sociosphera\\_2012\\_n1\\_Guryanov.pdf](http://psyjournals.ru/files/52858/Sociosphera_2012_n1_Guryanov.pdf) (Дата обращения 01.02.2017)

12. Современный этап развития малого предпринимательства в России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lawneed.ru/psens-1760-1.html> (Дата обращения 01.03.2017)
13. Кетько Н.В., Зарафутдинов Р.Р. Проблемы и перспективы развития современного малого бизнеса в России // Российское предпринимательство. — 2011. — № 9-1 (191). — с. 23-28. — [Электронный ресурс]. URL: <http://bgscience.ru/lib/6993/> (Дата обращения 22.03.2017)
14. Отраслевая структура малых и средних предприятий. [Электронный ресурс]. URL: <http://rcsme.ru/ru/statistics> (Дата обращения 27.03.2017)
15. Посреднические функции малого бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://informacii.poisk-ru.ru/9x2228.html> (Дата обращения 01.02.2017)
16. Малый бизнес в США. [Электронный ресурс]. URL: <http://vseproip.com/biznes-ip/maluy/malyj-biznes-v-amerike.html> (Дата обращения 15.03.2017)
17. Ларичева Е.А., Скляр Е.Н. Сравнительный анализ развития малого и среднего предпринимательства в России и за рубежом. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.science-bsea.bgita.ru/2014/ekonom\\_2014\\_22/laricheva\\_sravnit.htm](http://www.science-bsea.bgita.ru/2014/ekonom_2014_22/laricheva_sravnit.htm) (Дата обращения 30.03.2017)
18. Кулик Н.А., Онищенко Л.Г. Государственная поддержка малого бизнеса в России [Электронный ресурс] // КиберЛенинка – научная электронная библиотека. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-malogo-biznesa-v-rossii> (Дата обращения 29.04.2017)
19. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс].

- URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102400738> (Дата обращения 22.02.2017)
20. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 344 с.
21. Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2016. — 224 с.
22. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> (Дата обращения 22.05.2017)
23. Особенности управления персоналом. [Электронный ресурс]. URL: <http://ur-consul.ru/Bibli/Upravlyeniye-pyersonalom-uchybnoye-posobiye.4.html> (Дата обращения 22.05.2017)
24. Трудовой потенциал работников организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/trudovoy-potencial-rabotnika-klyuchevye-ponyatiya-nauchnogo-analiza> (Дата обращения 26.03.2017)
25. Этапы развития системы управления. [Электронный ресурс]. URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-upravleniya-personalom.html> (Дата обращения 20.03.2017)
26. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

27. Направления задач кадровой работы на предприятии. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bizneshaus.ru/zadachi.html> (Дата обращения 12.03.2017)
28. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник.- М.: ИНФРА-М,2009.- 570 с.
29. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения / Л.К. Аверченко ; РАНХиГС, Сиб ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 203 с.
30. Кибанов А.Я. Служба по управлению персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : КНОРУС, 2010. — 416 с.
31. Место службы по управлению персоналом в структуре организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/mesto-sluzhby-upravleniya-personalom-v-strukture-organizacii> (Дата обращения 13.03.2017)
32. Принципы управления персоналом организации. [Электронный ресурс]. URL: [https://abc.vvsu.ru/books/upravlenie\\_pers/page0003.asp](https://abc.vvsu.ru/books/upravlenie_pers/page0003.asp) (Дата обращения 13.05.2017)
33. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2009. - 488 с.
34. Максимцов М.М. Особенности управления персоналом малого предприятия. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.elitarium.ru/upravlenije\\_personalom\\_malogo\\_predprijatija/](http://www.elitarium.ru/upravlenije_personalom_malogo_predprijatija/) (Дата обращения 15.05.2017)
35. Стили руководства. [Электронный ресурс]. URL: <http://psyfactor.org/personal/personal17-07.htm> (Дата обращения 09.05.2017)

36. Модель принятия решений Врума-Йеттона. [Электронный ресурс]. URL: <http://z-motiv.ru/model-prinyatiya-reshenij-vruma-jettona/> (Дата обращения 08.05.2017)
37. Липатов С.А., Синчук Х.И. Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций). // Журнал «Организационная психология» Том 5, №4 (2015) С. 6-28.
38. Минимальный размер оплаты труда в Томской области. [Электронный ресурс]. URL: <http://trudinspection.ru/mr/mrot-t/%D0%BC%D1%80%D0%BE%D1%82-%D1%82%D0%BE%D0%BC%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C/> (Дата обращения 01.05.2017)
39. Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 640 с.
40. Методы подбора персонала в малом бизнесе. [Электронный ресурс]. URL: <http://beprime.ru/iskusstvo-podbora-personala-dlya-organizacij-malogo-biznesa/> (Дата обращения 20.05.2017)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А



### КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

### ООО «ПЛАНЕТА ЗОО»

## Статья 1

### Цели и задачи Кодекса

Целью Кодекса корпоративной этики ООО «Планета Зоо» является определение стандартов деятельности Компании и поведения ее работников, направленных на поддержание высоких этических стандартов, качества обслуживания и удобства для клиентов, повышение прибыльности, финансовой стабильности и эффективности Компании.

Задачами настоящего Кодекса являются:

- Закрепление Миссии и Корпоративных ценностей Компании;
- Обеспечение осознания работниками Компании персональной ответственности перед клиентами, деловыми партнерами и коллегами за выполнение своих должностных обязанностей.
- Определение основ взаимоотношений Компании с клиентами, деловыми партнерами, поставщиками, конкурентами, органами государственной и муниципальной власти, а также с работниками Компании.

Настоящий Кодекс разработан на основе общепринятых принципов и норм международного права, законодательства РФ и обычаев делового оборота.

Кодекс содержит общеобязательные правила поведения, распространяющиеся на всех работников Компании.

## Статья 2

### Миссия ООО «Планета Зоо»

*Мы продаем товары, которые делают жизнь людей и их любимых питомцев комфортнее и счастливее!*

## Статья 3

### Корпоративные ценности Компании

#### 1. Ценим клиента

- Внимательно слушаем, стараемся понять и удовлетворить любые запросы клиентов;
- Долгосрочные отношения для нас важнее моментальной выгоды, поэтому мы стараемся работать таким образом, чтобы клиент приходил к нам еще много раз;
- Для наших клиентов разработаны различные условия сотрудничества, системы заказов товара, оплаты и получения.

#### 2. Работаем в команде

- Плодотворно сотрудничаем для достижения высоких результатов Компании;
- Относимся ко всем коллегам с уважением и всегда стремимся прийти на помощь;
- Наша команда – это не только свое подразделение, это все отделения Компании.

#### 3. Действуем как лидеры

- Не приемлем равнодушия в отношениях с людьми;
- Вдохновляем своим примером других;
- Готовы идти на продуманный риск.

#### 4. Постоянно развиваемся

- Динамично развиваемся на протяжении более 10 лет;
- Помогаем развиваться нашим клиентам, предлагая при этом уникальные технологии, знания и опыт;
- Открыты к новому и готовы меняться.

## **Статья 4**

### **Взаимодействие с клиентами, деловыми партнерами, поставщиками и конкурентами Компании**

Наши отношения с клиентами, деловыми партнерами, поставщиками строятся на принципах добросовестности, честности, открытости, профессионализма, взаимного доверия и уважения, приоритетности интересов клиента и нерушимости обязательств.

Все работники компании прилагают все усилия для минимизации любых рисков для клиентов, деловых партнеров, поставщиков Компании.

Работники также прилагают все усилия для того, чтобы клиенты, деловые партнеры и поставщики разделяли принципы добросовестности, честности, открытости, профессионализма, взаимного доверия и уважения, приоритетности интересов клиента и нерушимости обязательств, при взаимодействии с Компанией.

Работники Компании внимательно рассматривают и своевременно реагируют на замечания, жалобы, претензии в адрес Компании.

Взаимоотношения с конкурентами Компании строятся в принципах честности и взаимного уважения. В случае возникновения разногласий и споров в конкурентной борьбе приоритет отдается переговорам и поиску компромисса.

## **Статья 5**

### **Взаимоотношения с работниками Компании**

Компания строит отношения со своими работниками на принципах долгосрочного сотрудничества, взаимного уважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств.

Компания не допускает в отношении своих работников каких-либо проявлений дискриминации по политическим, религиозным, национальным и подобным взглядам при приеме на работу, оплате труда и продвижению по службе.

Компания принимает меры, направленные на охрану здоровья и труда работников, обеспечивает безопасность работников, а также создает все необходимые условия для профессионального роста и повышения благосостояния работников.

## **Статья 6**

### **Корпоративный стиль**

Имидж Компании является важным инструментом достижения общих целей и реализации задач, а значит должен использоваться максимально эффективно.

Работник Компании независимо от обстоятельств, всегда должен быть вежлив, доброжелателен и отзывчив. Также работник всегда должен неукоснительно соблюдать трудовую дисциплину, законодательство РФ, нормы морали и этики.

Работники офиса Компании обязаны соблюдать деловой стиль в одежде, соответствующий имиджу Компании. Работники торговых точек компании должны быть одеты в униформу, предоставляемую Компанией. Внешний вид работника Компании не должен быть вызывающим и небрежным.

Телефонный этикет в Компании требует абсолютного внимания к собеседнику. При совершении звонков по рабочим вопросам работники должны поздороваться с собеседником, уточнить удобно ли собеседнику разговаривать, далее представить Компанию, а также представится по имени. После этого работник Компании должен кратко сформулировать суть проблемы, которую он хотел бы разрешить в процессе телефонных переговоров.

Каждый работник Компании должен поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, а также неукоснительно соблюдать правила охраны труда и противопожарной безопасности.

В Компании приветствуется приверженность работников к идеям здорового образа жизни, позитивного мышления, активной гражданской позиции.

## **Статья 7**

### **Обязанности работников**

Все работники Компании при выполнении своих трудовых обязанностей должны ориентироваться на соблюдение законов, стандартов и нормативных актов, регулирующих сферу деятельности Компании.

Поскольку сфера деятельности Компании тесно связана с защитой окружающей среды и защитой прав животных, то каждый работник Компании должен ориентироваться на нормы законодательства этих отраслей.

Поскольку наше общество живет в эпоху развития цифровых и компьютерных технологий, то каждый работник Компании должен следить за соблюдением законодательства в сфере защиты персональных данных. Работнику запрещается без согласования с руководителем Компании раскрывать какие-либо персональные данные о Компании, ее клиентах, работниках, поставщиках и деловых партнерах.

Также не допускается высказываний (в том числе и в социальных сетях), которые могут нанести ущерб репутации Компании. За распространение любых высказываний о Компании работник несет персональную ответственность.

## **Статья 8**

### **Изменения и дополнения Кодекса**

Настоящий Кодекс будет развиваться с учетом текущих изменений внутри Компании и вне ее.

Кодекс может быть изменен и дополнен решением директора компании.